



Федеральное государственное бюджетное образовательное  
учреждение высшего образования  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ**

Основная образовательная программа бакалавриата по направлению подготовки  
39.03.02 «Социальная работа»

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**  
**РОЛЬ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ СОЦИАЛЬНЫХ СЛУЖБ**  
**В ПРОФИЛАКТИКЕ ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ**  
**СОТРУДНИКОВ СОЦИАЛЬНОЙ СФЕРЫ**

Выполнила:  
студентка IV курса  
Ватолина Мария Алексеевна

Научный руководитель:  
Самойлова Валентина Алексеевна,  
к.п.с.н., доцент кафедры теории и практики социальной работы

Рецензент:  
Денисова Юлия Валерьевна  
к.с.н., доцент кафедры социального управления и планирования

Санкт-Петербург  
2020

## ОГЛАВЛЕНИЕ

|   |    |
|---|----|
| ВВЕДЕНИЕ.....   | 3  |
| ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ<br>ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ.....   | 8  |
| 1.1. Определение и типы организационной культуры.....   | 8  |
| 1.2. Методы оценки организационной культуры.....  | 15 |
| 1.3. Организационная культура социальных служб: основные<br>характеристики.....   | 24 |
| ГЛАВА 2. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ У СПЕЦИАЛИСТОВ<br>«ПОМОГАЮЩИХ» ПРОФЕССИЙ.....  | 31 |
| 2.1. Понятие эмоционального выгорания, модели и методы диагностики<br>синдрома.....   | 31 |
| 2.2. Социально-психологические, личностные и профессиональные факторы<br>риска эмоционального выгорания у работников социальной сферы.....  | 38 |
| 2.3. Роль организационной культуры в профилактике эмоционального<br>выгорания сотрудников.....  | 44 |
| ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК<br>ФАКТОРА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У РАБОТНИКОВ<br>КОМПЛЕКСНОГО ЦЕНТРА СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ<br>НАСЕЛЕНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО РАЙОНА Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГА..... | 53 |
| 3.1. Программа исследования.....  | 53 |
| 3.2. Анализ результатов исследования.....   | 58 |
| ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....   | 73 |
| СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....  | 78 |
| ПРИЛОЖЕНИЯ.....   | 83 |

## ВВЕДЕНИЕ

Синдром эмоционального выгорания – явление, с которым сталкивается значительное число специалистов из различных сфер. В основном ему подвергаются сотрудники, имеющие, в силу своей профессиональной деятельности, большое количество социальных контактов и высокий уровень постоянного напряжения и ответственности. Эмоциональное выгорание может проявляться комплексно, основными его показателями являются: чувство безразличия по отношению к клиентам/пациентам и к своей работе в целом; эмоциональное истощение и изнеможение, когда человек больше не может отдаваться работе с теми же силами, как это было ранее; дегуманизация – развитие негативного отношения к своим коллегам и клиентам; негативное восприятие себя как профессионала в своём деле – недостаток чувства мастерства в своей области.

Исследования, проведённые такими учёными как А. Б. Леонова, Д. Мацумото, К. Маслач, Ю. Г. Семенова и др. показывают, что организационная культура компании оказывает большое влияние на появление и развитие профессионального стресса у сотрудников. Она выполняет нормативно-регулирующую, адаптационно-поддерживающую, транслирующую и целый ряд других охранительно-защитных и ресурсно-сберегающих функций. Организационная культура — это то, во что ежедневно погружён сотрудник, с чем он постоянно сталкивается, и, или поддерживает её в существующем виде, или противостоит, и тем самым пытается её изменить. Это совокупность моделей поведения, которые приобретены организацией в процессе адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, эти модели доказали свою эффективность и разделяются большинством членов организации. Традиционно выделяют четыре основные характеристики организационной культуры (Г.

Ховстеде), это: индивидуализм–коллективизм; дистанция власти; отношение к неопределенности; маскулинность – фемининность. В «фемининных» организационных культурах большое значение уделяется комфортным отношениям между руководством и сотрудниками и сотрудниками между собой, важно постоянное внимание, оказываемое людям и установление приемлемого единения – эти элементы организационной культуры позитивно влияют на психоэмоциональное состояние сотрудников, что снижает риск выгорания. Изучение вопроса соотношения организационной культуры и эмоционального выгорания сотрудников показало, что организационная культура может оказывать как негативное влияние на членов коллектива, так и позитивное, как способствовать развитию профессионального стресса, так и снижать его выраженность.<sup>1</sup>

Количество сотрудников, которые работают в сфере социальной работы по своей прямой специальности, остаётся крайне невысоким. При этом большая доля занятых в данной сфере находится в старшей возрастной категории, что указывает на необходимость привлечения новых молодых кадров в профессию. Необходимы меры, которые способствовали бы повышению престижа и созданию положительного имиджа данной профессии. При существующих усилиях со стороны государства по повышению финансовой привлекательности социальной сферы и поддержке начинающих специалистов, привлекательность профессий данного типа по-прежнему остается невысокой. Как уже было сказано, сотрудники социальной сферы постоянно сталкиваются с высокой психоэмоциональной нагрузкой, которая возникает и накапливается практически каждый день в ходе непосредственной работы с клиентами. Если со стороны государства осуществляется определённый комплекс мер,

---

<sup>1</sup> Воронкова Д. В. Организационная культура как фактор эмоционального выгорания персонала // Вестн. РГГУ. Сер. Психология. Педагогика. Образование. – 2013. – № 18 (119). – С. 239–244.

призванный улучшить финансовую составляющую работы специалиста социальной сферы, то мер, призванных стабилизировать негативные психологические и эмоциональные проявления, возникающие в процессе работы, практически нет. Существуют рекомендации по повышению стрессоустойчивости и выработке навыков саморегуляции, но уверенно говорить о их эффективности пока сложно.

**Целью данной работы** является изучение роли организационной культуры в профилактике синдрома эмоционального выгорания.

**Объект** – синдром эмоционального выгорания у сотрудников социальной сферы и организационная культура социальных служб.

**Предмет** – влияние характеристик организационной культуры на эмоциональное выгорание сотрудников и его профилактику.

Для достижения цели были поставлены следующие **задачи**:

1. Рассмотреть понятие и основные подходы к исследованию организационной культуры, методы её оценки.
2. Определить основные характеристики организационной культуры социальных служб.
3. Рассмотреть понятие, модели и методы диагностики эмоционального выгорания, определить факторы риска выгорания у работников социальной сферы.
4. Проанализировать организационные факторы выгорания и роль организационной культуры в профилактике эмоционального выгорания сотрудников на основе данных исследований и литературы.
5. Провести эмпирическое исследование для выявления синдрома эмоционального выгорания у представителей разных профессий.
6. Провести эмпирическое исследование организационной культуры как фактора профессионального выгорания у работников Комплексного

центра социального обслуживания населения Центрального района г. Санкт-Петербурга.

Методы, использованные при написании выпускной квалификационной работы, эмпирическая база исследования, выборка:

1. Анализ научной литературы;
2. Опрос на основе трёхкомпонентной модели синдрома «выгорания» по методике К. Маслач и С. Джексон (выборка составила 32 сотрудника Комплексного центра социального обслуживания населения Центрального района Санкт-Петербурга и 221 посетитель Санкт-Петербургского Международного Форума Труда в 2020 году);
3. Анкетный опрос с целью изучения организационной культуры (выборка составила 32 сотрудника Комплексного центра социального обслуживания населения Центрального района Санкт-Петербурга);
4. Экспертное интервью с заместителем директора Комплексного центра социального обслуживания населения Центрального района Санкт-Петербурга.

**Структура работы.** В первой главе рассмотрены определения и типы организационной культуры, представлены методы её изучения, факторы, влияющие на организационную культуру. Во второй главе рассмотрено эмоциональное выгорание специалистов «помогающих» профессий, дано понятие эмоционального выгорания, рассмотрены модели и методы измерения синдрома, рассмотрены социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска возникновения и развития эмоционального выгорания у работников социальной сферы. В третьей главе представлено эмпирическое исследование организационной культуры как фактора профессионального выгорания у работников сферы социального обслуживания на примере Комплексного центра социального обслуживания населения Центрального района Санкт-Петербурга. Также представлены краткие

результаты исследования синдрома выгорания у представителей сферы производства, государственной службы, поддерживающего менеджмента, сферы услуг, медицины, образования, творчества и собственного бизнеса, проведенного на Форуме Труда (27-28 февраля 2020 года), которые использованы как база для сравнения с показателями выгорания у специалистов социальных служб.

В приложении представлена таблица (1.) из Главы 1, диагностический опросник К. Маслач и С. Джексон, анкета, разработанная с целью изучения организационной культуры, гайд и транскрипт интервью с заместителем директора учреждения. Список литературы включает 53 источника, в том числе 4 на иностранном языке.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

## 1.1. Определение и типы организационной культуры

На сегодняшний день разработано достаточно много теоретических подходов к изучению организационной культуры. Американский психолог Э. Шейн рассматривает культуру организации как особый способ адаптации организации к существующей социокультурной среде. Организационная культура это совокупность основных убеждений, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных определенной группой, по мере того как она учится разрешать проблемы адаптации к внешней среде и внутренней интеграции, которые оказались достаточно эффективными, чтобы считаться ценными, а потому передаваться всем членам в качестве правового образа восприятия, мышления и отношения людей к конкретным проблемам.<sup>2</sup> Культура состоит из элементов, вопрос может появиться о том, насколько все эти элементы культуры внутренне принимаются приходящим из внешней среды персоналом и становятся регулятором его поведения, насколько эта культура принимается и тем самым воспроизводится в дальнейшем. Культура и связанные с ней представления о ценностях не являются жесткими понятиями, как организация структуры и процесса, стратегии и бюджеты. Культура – это самый мягкий материал из всех, которые существуют. Но «мягкое» оказывается «жестким» на преуспевающих предприятиях.<sup>3</sup> Антрополог М. Мид даёт характеристику культуры, в том числе организационной, как основы усвоенного поведения, которую группа людей, имеющих общее прошлое, передает новым

---

<sup>2</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер, 2002 – 37 с.

<sup>3</sup> Андреева И.В., Бетина О.Б. Организационная культура – СПб.: СПбИЭУ, 2010 – 98 с.



членам коллектива.<sup>4</sup> Такой подход можно считать наиболее перспективным с практической стороны: если определить основные паттерны поведения персонала в организации, которая имеет высокие экономические и социальные достижения, можно влиять на создание рабочих команд, отличающихся, например, стремлением повысить качество работы, новаторством, сплоченностью и другими характеристиками, полезными для организации.

Факторы, влияющие на особенности организационной культуры, делят на внешние и внутренние. Организационная культура, являясь одним из элементов управления в организации, в свою очередь, испытывает влияние и внешней, и внутренней среды. Успешное руководство компанией определяется умением управляющего сектора выявлять влияющие детерминанты, их силу, направленность и интенсивность, прогнозировать возможные последствия решений и варианты нейтрализации или же усиления этих последствий. И наоборот, руководители, упускающие из вида, допустим, такие данные, как подвижность внешней среды, рискуют оказаться в числе отстающих, тогда как их конкуренты, увидевшие высокую изменчивость действительности, уже не только обновили технологии в производстве, обеспечили гибкость в сервисе, но и создали организационную культуру, поддерживающую изменения, где сотрудники нацелены на совершенствование выполняемой ими работы и таким образом выполняют определённую миссию.

Чтобы понять, какая роль отводится внешним и внутренним факторам во влиянии на организацию, обратимся к истории менеджмента. Периодически (под воздействием конкретной исторической ситуации) силы учёных концентрировались либо на внешней, либо на внутренней среде.

По отношению к внешним факторам можно отметить две противоположные тенденции:

---

<sup>4</sup> Мид М. Культура и мир детства. - М. 1988 – 323 с.

1. Фоновое значение внешней среды в менеджменте.
2. Акцент на внешние условия.

Фоновое значение внешней среды прослеживается в трудах классиков. Внешняя среда чаще всего рассматривалась как независимое поле, по отношению к которому практически не было попыток управления и всяческого воздействия. Так, Ф. Тейлор в условиях большого количества рабочей силы, не склонной к сложному труду, разрабатывает систему нормирования, позволяющую добиться более высоких показателей с простой системой поощрений и наказаний: премирования в случаях улучшения показателей производства и штрафов и увольнения за несоблюдение стандартов предприятия. Г. Форд вводит систему конвейера, которая позволила выполнять технологически сложные операции сотрудникам с низкой квалификацией, существенно увеличив при этом нормы выработки.

Внутренние факторы обращали на себя внимание исследователей как правило в периоды стабильности в обществе и в политике. Анри Файоль, французский теоретик и практик менеджмента, основатель административной школы управления, указывал на важность совершенствования внутренней среды компании и принятие во внимание особенностей взаимоотношений в организации. Также, большое внимание внутренней обстановке в организации уделял американский психолог и социолог, исследователь проблем организационного поведения, один из основоположников американской индустриальной социологии и доктрины «человеческих отношений» Элтон Мэйо.

В конце 1930-х – начале 1950-х годов в научной среде развернулись активные обсуждения по поводу организационного климата, именно тогда появилась тенденция к смещению акцента с внешних условий работы компании на внутренние. Про организационный климат говорится как об управляемой

внутренней среде компании, с помощью которой можно отгородиться от неблагоприятного влияния внешних факторов. Например, привлекать и удерживать в штате квалифицированных сотрудников, стимулировать их к постоянному повышению квалификации и профессиональному развитию. Уже можно говорить о конкуренции компании на рынке труда за лучшие кадры как внешнем факторе и самом рынке труда, который начинает играть всё большую роль. Из-за последствий Второй Мировой Войны на рынке труда наблюдался дефицит кадров, а также стремление крупных держав к превосходству в различных сферах, что стало стимулом к росту научных открытий, созданию новых технологий, что невозможно без высококвалифицированного персонала. Отсюда можно вывести, что управление внешней агрессивной средой строится на совершенствовании внутренней среды компании. Внутренняя среда, поддерживая благоприятный социально-психологический комфорт для сотрудников, обеспечивает поле для признания заслуг и различного рода поддержки, мотивирования для сотрудников, тем самым способствуя удерживанию ценных кадров в данной компании.<sup>5</sup>

Сегодня ситуация показывает большую подверженность организации внешним условиям: разорение большого числа компаний вследствие их зависимости от кредитов привела к новым показателям безработицы, составившим в РФ минимум в 2007 г - 4,2 млн. чел. Страховочные механизмы на такие случаи защиты от внешних условий оказалась далеко не у всех организаций, что были затронуты кризисом. Эта ситуация показывает, что в непосредственные обязанности руководителя для сохранения благополучия компании остаётся умение выявлять значимые факторы внешней и внутренней среды, их потенциальное влияние, возможности и угрозы.

---

<sup>5</sup> Андреева И.В., Бетина О.Б., Организационная культура – СПб.: СПбИЭУ, 2010 – 67 с.

Характеристики, которые бы отличали одну организационную культуру от другой, искали многие исследователи, авторы самых популярных работ в этой сфере – К. Камерон и Р. Куинн. По их заключениям культура организации может быть оценена и зафиксирована в соответствии со следующими параметрами:

1. Принципы внутриорганизационных отношений,
2. Общий стиль лидерства,
3. Особенности управления персоналом,
4. Связующая сущность организации,
5. Стратегические цели,
6. Критерии достигнутого успеха.<sup>6</sup>

Согласно авторам, организационная культура имеет несколько типов: клановая, бюрократическая, рыночная и адхократическая. Из Таблицы 1. (см. Приложение 1) следует, что организацию можно удерживать в определённом типе культуры, если управленцы будут совершать действия, соответствующие определённому стилю. Если же понимание и действия менеджеров изменяются и расходятся (например, приоритет при подборе персонала начинает отдаваться не людям с высокой степенью лояльности к компании, таким как родственники, знакомые и т.п., а профессионалам своего дела, определяемым с помощью различных формальных процедур), может измениться и тип организационной культуры. Замечено, что, чем более нестабильной и недоброжелательной считается внешняя социально-экономическая среда, тем в большей степени кандидаты на ту или иную позицию хотят быть не просто работниками организации, но и «своими людьми». Следовательно, субъектом организационной культуры может быть любой член организации, и в интересах каждого из них, исходя из данных внешней и внутренней среды, может быть

---

<sup>6</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2002 – с. 23.

сохранение существующего типа организационной культуры или его изменение. Приведём более подробную характеристику различных типов организационных культур<sup>7</sup>:

- Клановый тип организационной культуры. Характеризуется высокой концентрацией власти в одних руках, с правом передавать её по усмотрению руководителя, большим количеством гласных и негласных традиций. В такой культуре имеет место постоянное подчеркивание субординации (например, негласное распределение парковочных мест, соблюдение правил «старшинства», необходимости соответствовать собственному статусу). Для разрешения конфликтных ситуаций между сотрудниками принято обращаться за разрешением конфликта к главному руководителю.

- Бюрократический/иерархический тип. Состоит в четко распределенных полномочиях, стандартизованных процедурах, механизмах контроля и учёта, прописанных правилах, с которыми всех сотрудников ознакомливают «под роспись». Иерархический тип отличает то, что в нём нет «негласных» правил, все задокументировано, что сводит к минимуму незнание правил поведения. Наибольшую реализацию этот тип имеет в высших государственных органах.

- Рыночный тип. Таковую культуру имеют компании, фокус внимания которых больше направлен во внешнюю среду, чем внутрь себя. Деловой этикет и правила взаимодействия членов коллектива не имеют значения, если не влияют на заключения сделок и не наносят ущерб репутации организации. Уровень вежливости и обходительности здесь рассматривается как преимущество при ведении дел с клиентами и уровень обходительности прямо пропорционален заинтересованности в нём.

---

<sup>7</sup> Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры. – СПб.: Питер, 2002 – с.37.

- Адхократический тип. Присущ компаниям, продвигающим новаторские продукты и услуги. Требования к сотруднику здесь заключаются в генерировании идей и умении работать в команде на разных ролях, жёстких требований к поведению в коллективе и отношений к начальству не прослеживается.

Выделяется также виртуальный тип организационной культуры, он получил распространение в конце XX века в связи с появлением сети Интернет и виртуальной экономики. Однако, диагностика данного типа довольно затруднительна, поскольку такой организации присуща социальная мимикрия. Выявить виртуальный тип культуры можно по источнику доходов (деятельность по созданию брендов, имиджей или рейтингов) и основным требованиям к персоналу (знание психологии, техник манипулирования сознанием, моделирование поведения и способности продуцировать образы).

Выделяют также четыре основные характеристики организационной культуры (по Г. Хофстеде):

- 1) Индивидуализм–коллективизм. Коллективизм, как доминирующая форма взаимоотношений в организации, накладывает моральное содержание на эти взаимоотношения, становятся очень важными личные взаимоотношения между администрацией и служащими. В индивидуалистской культуре эти отношения основываются преимущественно на учёте личного вклада сотрудника;
- 2) Дистанция власти. Важный показатель в организационной культуре это то, насколько далека администрация от своих служащих, и насколько такое положение осознаётся и принимается всеми участниками;
- 3) Отношение к неопределённости. Культура, лишенная восприятия неопределённости, отличается активностью, агрессивностью, эмоциональностью и нетерпимостью, в то время как культуры,

воспринимающие неопределённость, характеризуются большей рефлексией, меньшей агрессивностью, бесстрастностью и относительной толерантностью;

4) Маскулинность – фемининность. «Маскулинные» культуры, в соответствии с традиционными взглядами, предполагают, что мужчина самоуверен, тщеславен, стремится к борьбе и ориентируется на достижение материального успеха – таким же образом действуют и организации, имеющие данный тип культуры.<sup>8</sup>

Важный элемент, который нельзя обойти при изучении организационной культуры, состоит в том, что у каждого сотрудника есть свои личностные (неосознаваемые) факторы. С одной стороны, сотрудник большую часть своего времени проводит в организации и так или иначе впитывает то, что даёт ему такая большая структура, с другой – в организацию он поступает чаще всего уже сформированной личностью с определённой системой ценностей и установок. Даже если это не очень опытный сотрудник, готовый учиться и не имеющий предыдущего опыта работы, у него уже есть определённый набор из указанных факторов, который он «приносит» на своё новое рабочее место.

## **1.2. Методы оценки организационной культуры**

Изучение организационной культуры предполагает осуществление диагностических процедур, которые непосредственно связаны с позицией исследователя в области выбранной методологии. В зависимости от исходной методологии выбираются различные показатели для проведения анализа. Э. Шейном были выделены основные концепции, имеющие связи с культурой, которые представляется возможным привести в качестве одного из вариантов исходной позиции к выделению содержания и показателей анализа организационной культуры. Для каждой концепции характерны свои

---

<sup>8</sup> Hofstede G. Culture's consequence: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. New York: SAGE Publications, Inc., 2003.

показатели, определяющие конкретную культуру. В Таблице «Содержание и показатели анализа в разных концепциях организационной культуры» указаны соотношения концепции организационной культуры, её содержания и показателей анализа, методов исследования.

Таблица 2. Содержание и показатели анализа в разных концепциях организационной культуры.

| <b>Концепция организационной культуры</b>   | <b>Содержание и показатели анализа организационной культуры</b>  | <b>Методы исследования</b>  |
|---|--|---|
| Наблюдаемые поведенческие стереотипы при взаимодействии людей друг с другом: язык, обычаи и традиции, ритуалы, совершаемые людьми в определенных ситуациях. <sup>9</sup>                              | При анализе организационной культуры будут исследованы такие компоненты, как язык, обычаи и традиции, существующие в организации ритуалы и обряды. | Наблюдение, контент-анализ содержания историй, мифов, ритуалов, символов и прочих артефактов жизни организации. |
| Групповые нормы: такие свойственные рабочим группам стандарты и ценности, как например, конкретная норма «полноценной дневной выработки за полноценную дневную зарплату», возникшая у рабочих участка | Стандарты и ценности, принятые в компании, будут являться ключевыми показателями при анализе.  | Включенное наблюдение, анализ нормативов.   |

<sup>9</sup> Гоффман И. Представление себя в повседневной жизни – 1956, 251 с.



|   |   |  |
|---|---|--|
| намотки катушек в хоторнских экспериментах. <sup>10</sup>   |   |  |
| Провозглашаемые ценности: принципы и ценности, к реализации которых стремится группа, такие как «качество продукции» или «лидерство в ценах». <sup>11</sup>                                     | Декларируемые ценности, принципы.   | Контент-анализ содержания документов, содержащих заявления о ценностях и принципах деятельности, прочих артефактов, наблюдение, анкетирование.                               |
| Формальная философия: наиболее общие политические и идеологические принципы, которыми определяются действия группы по отношению к акционерам, служащим, клиентам или посредникам. <sup>12</sup> | Исследование с позиции формальной философии будет включать анализ корпоративного кодекса, информационных артефактов, где провозглашены указанные принципы деятельности. | Анализ документов, наблюдение, анкетирование контент-анализ корпоративного кодекса и других документов, содержащих описание декларируемой философии. Обход территории фирмы. |
| «Правила игры»: правила поведения при работе в организации; «ограничения», которые следует усвоить новичку, для того чтобы стать полноценным членом организации. <sup>13</sup>                  | Групповые правила и нормы поведения.  | Наблюдение, фокус-группа, глубинное интервью.  |
| Климат: чувство,  | Характеристики  | Анкетирование, фокус-  |

<sup>10</sup> Homans, George C. The Human Group. Harcourt, Brace & World, New York – 1950, 157 с.

<sup>11</sup> Deal T.E., Kennedy A.A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life. Addison Wesley Publishing Company, Reading, - 1982, 126.

<sup>12</sup> Pascale R.T. and Athos A.G. The art of Japanese management. Simon & Schuster, New York – 1981, 221.

<sup>13</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер – 2002, 127 с.

|  |  |  |
|--|--|--|
| определяемое физическим составом группы и характерной манерой взаимодействия членов организации друг с другом, клиентами или иными лицами. <sup>14</sup>   | климата. Например, Д. Койс и Де Котиис выделили типичные величины, по которым характеризуется климат: независимость; сплоченность; доверие; признание; справедливость; инновация и др. <sup>15</sup> | группа, интервью, наблюдение.  |
| Существующий практический опыт: методы и технические приёмы, используемые членами группы для достижения определенных целей, способность осуществлять определённые действия, передаваемая из поколения в поколение и не требующая обязательной письменной фиксации. <sup>16</sup> | Методы и технические приёмы осуществления деятельности, способы передачи мастерства.   | Включенное наблюдение, глубинное интервью. Постановка эксперимента.                              |
| Склад мышления, ментальные модели и/или лингвистические парадигмы: принятые когнитивные системы, определяющие  | Когнитивные системы, лингвистические парадигмы, склад мышления   | Тестирование, анализ документов, контент-анализ внутреннего документооборота. Проективные тесты. |

<sup>14</sup> Tagiuri J., Litwin N. How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization? – 1968.

<sup>15</sup> Койс Д., Принципы анализа изменений корпоративной культуры, Мск – 1991, 98 с.

<sup>16</sup> Peters T. J., Waterman R. H. Jr. In Search of Excellence. Harper & Row, New York – 1982, 360.

|  |                    |   |
|--|--------------------|---|
| восприятие, мышление и язык, используемые членами группы и передаваемые новым на этапе первичной социализации. <sup>17</sup>   |                    |   |
| Принятые значения: мгновенное взаимопонимание, возникающее при взаимодействии представителей группы. <sup>18</sup>   | Принятые значения. | Наблюдение, анкетирование, постановка экспериментов.  |
| «Базовые метафоры», или интеграционные символы: идеи, чувства и образы, выработанные группой для самоопределения, которые не всегда рефлексированы, но находят воплощение в артефактах. Этот уровень культуры отражает эмоциональные и эстетические реакции членов группы. <sup>19</sup> | Базовые метафоры.  | Анализ метафор, контент-анализ содержания историй, мифов, ритуалов, символов и прочих артефактов. |

<sup>17</sup> Maanen J. Van, Reclaiming Qualitative Methods for Organizational Research: A Preface Administrative Science Quarterly Vol. 24, No. 4, Qualitative Methodology – 1979, 520-526.

<sup>18</sup> Maanen J. Van, Barley J. and S., Occupational Communities: Culture and control in organizations. Research in Organizational Behavior – 1984, 287-365.

<sup>19</sup> Mahler J., The Quest for Organizational Meaning: Identifying and Interpreting the Symbolism in Organizational Stories, George Mason University – 1988, с. 344-368.

Наиболее часто используемым при изучении организационной культуры считается системный подход, ориентированный на понимание организационной культуры как системы упорядоченных, взаимосвязанных и зависимых друг от друга частей, ориентированных на достижение целей системы. Организационная культура компании выполняет функцию подсистемы, которая целенаправленно реализует политику организации. Системный подход рассматривает культуру организации и её составные части с позиции управления всей организацией в целом. На основе качества влияния организационной культуры на общие характеристики успешности и результативности предприятия справедливо будет выделить позитивную и негативную организационную культуру. Позитивная культура способна повышать результативность деятельности организации, качественно сказываться на процессе и итогах работы сотрудников, подбадривать коллектив, когда это необходимо, она ориентирует на ценность профессионально-трудовой деятельности индивида как самореализации личности, а также ценность самой организации как места для собственного развития и раскрытия потенциала.

Позитивная культура заключается в том, что:

1. Члены профессионального коллектива знают, что их работа влияет на успех всей организации, их мнения учитывают при определении стратегии её развития в будущем.
2. Добросовестность работников по отношению к труду, осознанное принятие личной ответственности за общий продукт деятельности.
3. Сотрудники в своей работе ориентированы на поиск, разработку, выбор и воплощение наиболее оптимальных способов решения своих производственных задач. Воплощение такого рода направленности формирует у участников коллектива ощущение своей ответственности за качество итогового продукта и

повышает уровень включенности в процесс его повышения, деятельность приобретает творческий характер.

4. Выполнение ежедневных профессиональных функций оказывает положительное влияние на личностное развитие сотрудника.

5. Адекватное соотношение личных и коллективных критериев собственной ценности сотрудника. Успешность сотрудника является основанием и для самоуважения, и для уважения сотрудника со стороны коллектива.

6. Поддержание живущих в компании положительных мифов, развенчание которых может существенно снизить лояльность. Мифы позитивной культуры, распространяя основные ценности организации, ориентируют сотрудников на построение соответствующих им моделей и стилей поведения, проведение в жизнь которых стимулирует эффективность работы предприятия.<sup>20</sup>

Негативная организационная культура препятствует желаемому уровню эффективности организации. Работа в такой компании может быть по каким-то причинам в данный момент выгодна для сотрудника, однако, не является ценной с позиции самореализации себя как личности.

Характер организационной культуры проявляется через систему отношений:

1. Отношение сотрудников компании к своей работе;
2. Отношение сотрудников к предприятию как к месту реализации своего карьерного потенциала;
3. Функциональные и межличностные отношения сотрудников как условие реализации своего отношения и к деятельности, и к организации.

Организационная культура может проявляться на нескольких уровнях:

1. Поверхностный уровень. Присутствует символически через видимые артефакты (территориальное расположение компании, дизайн рабочих зон,

---

<sup>20</sup> Андреева И. В., Бетина О. Б. Организационная культура – СПб.: СПбИЭУ, 2010 – 52 с.

уровень комфорта рабочих мест, организация питания, соблюдение фирменного стиля документации, внешний вид сотрудников и др.).

2. Подповерхностный уровень. Ценности и убеждения, разделяемые членами организации в соответствии с тем, насколько эти ценности имеют отражение в символах и языке, в каком виде они несут в себе смысловое объяснение первого уровня (старшинство и власть; критерии выбора на руководящие позиции; роль женщин; стиль управления руководителей; процесс принятия решений; кадровая политика; организация работы, дисциплина и трудовая этика; характер контактов; пути решения конфликтов; проблема идентификации; характер межличностного общения; символика).

3. Глубинный уровень. Фундаментальные положения, которые с трудом могут быть осознаны даже опытными сотрудниками в конкретной организации: стиль отношения к жизни, понятие бытия, восприятие пространства и времени. На этом уровне формируется корпоративный дух.<sup>21</sup>

На основе этого рассматривают три типа культуры в зависимости от уровня её однородности:

- доминирующая культура – система ценностей, разделяемая большинством сотрудников компании;
- субкультура – ценности, которые поддерживает меньшинство сотрудников;
- контркультура – субкультура, которая находится в противостоянии с доминирующей культурой.

В деле развития человеческих ресурсов важной задачей является создание такой системы, чтобы все сотрудники занимали позиции, на которых могли бы соблюдать баланс между работой, досугом и обучением. Кроме того,

---

<sup>21</sup> Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – СПб.: Питер – 2002, - 127 с.

потребности работников в развитии всегда должны находить отражение и соответствовать потребностям развития компании, её клиентов и общества.

По результатам изучения литературы, выделим те характеристики организационной культуры, которые влияют на эмоциональное выгорание (часть из них сформулированы как негативные факторы, часть - нейтрально):

- Постоянное пребывание сотрудника в стрессовых ситуациях, связанных с выполнением непосредственных профессиональных обязанностей;
  - Продолжительность рабочего дня (у сотрудников с 12-часовым рабочим днём уровень выгорания выше, чем у работников, имеющих более короткий рабочий день);
  - Отношения в организации между сотрудниками, между сотрудниками и руководством (насколько благожелательна атмосфера в коллективе);
  - Наличие поддержки и одобрения со стороны коллег и руководства;
  - Организация и планирование труда;
  - Техническая оснащённость рабочего места;
  - Система стимулирования сотрудников;
  - Количество клиентов/контрагентов, их численность, частота и степень глубины контактов с ними;
  - Особенности клиентов/контрагентов;
  - Возможности для профессионального роста;
  - Чёткая и продуманная организация труда, понятные должностные инструкции и известная система оценивания профессиональных заслуг;
  - Прозрачное распределение обязанностей в коллективе.
- Указанные факторы очень значимы и ими можно управлять, а значит, и влиять на выраженность синдрома эмоционального выгорания у сотрудников.

### **1.3. Организационная культура социальных служб: основные характеристики**

Учреждения социального обслуживания населения, являясь в большинстве своём государственными бюджетными учреждениями, часто имеют схожий между собой тип организационной культуры. Различия возможны, но диапазон этих различий не так велик, как, например, в организациях сферы бизнеса, в силу того, что социальные службы чаще всего являются подведомственными учреждениями комитетов Администрации города. По этой причине социальные службы могут иметь схожесть с государственными органами в вопросе организационной культуры.

Исследуя формирование и влияние организационной культуры на процессы в коллективе специалистов социальной службы, стоит обратить внимание на то, что формальные, юридически зафиксированные аспекты организации в виде уставных целей, миссии, ценностей могут расходиться с реальными целями и содержанием деятельности и характером взаимоотношений людей, формирующихся в процессе реализации профессиональной деятельности.<sup>22</sup>

Необходимыми условиями для создания благоприятного психологического климата в коллективе, является реализация соответствующего подбора кадров, основанного на учёте индивидуально-психологических особенностей (интеллект, творческий потенциал, профессиональная подготовка, возрастные, половые характеристики, возможность их совместимости с другими работниками коллектива и т.д.). Важным условием является также формирование психологической культуры руководителей социальной службы и специалистов социальной работы:

---

<sup>22</sup> Балахтар В.В. Особенности формирования социально-психологического климата в учреждении социальной службы. *Studia Humanitatis* – 2017. № 1. С. 12.



овладение навыками делового общения, предупреждение и разрешение конфликтов, развитии у членов коллектива эмпатии в повседневной жизни и в стрессовых ситуациях. Преследуя цель сближения коллектива, необходимо проводить корпоративные мероприятия, специальные психологические семинары, курсы с использованием различных активных форм обучения (деловых игр, психологических тренингов и т. д). Наиболее эффективны такие формы тренингов, как поведенческий, тренинг чувствительности, ролевой тренинг, видеотренинг и др. Формирование благоприятного социально-психологического климата в коллективе работников социальной службы, совершенствование стиля руководства и личности руководителя, учета психофизиологических и социально-психологических факторов процесса управления – всё это должно способствовать повышению эффективности творческого труда специалистов социальной работы.<sup>23</sup>

Введение в штат социальной службы должности психолога будет способствовать оптимизации социально-психологического климата коллектива, обеспечит диагностирование социально-психологического климата, консультативную работу с руководителем и специалистами социальной службы по учету их психологических особенностей в процессе разделения труда; гармонизацию деловых и личностных отношений на основе данных социометрического исследования и т.д.; психопрофилактическую и психокоррекционную работу с отдельными работниками (тренинги, психотерапевтические беседы и т.д.); деятельность по предупреждению и разрешению конфликтов.

---

<sup>23</sup> Балахтар В.В. Педагогика и психология в социальной работе: начальное методическое пособие для студентов высших учебных заведений Университет «Украина», 2017. с. 405.

Возвращаясь к типу организационной культуры, который чаще всего можно встретить в учреждениях социальной сферы, необходимо сказать о бюрократическом типе (по типологии К. Камерона и Р. Куинна).

Рассмотрим его подробнее. Деятельность учреждений во многом направлена на количественные показатели, региональные комитеты по социальной политике требуют от центров социального обслуживания статистических данных по оказанным услугам, количеству получателей услуг и др. показателям – количественные показатели выступают критерием успеха деятельности организации. Стилль лидерства чаще всего заключается в том, что руководитель является функциональным управленцем в иерархической структуре, он контролирует работу центра и отсчитывается за неё перед вышестоящим руководством. Основной механизм регуляции поведения персонала — это нормативные документы и должностные инструкции (это не исключает иных механизмов, таких как неформальная коммуникация от руководства, но здесь речь об основном способе). Большое внимание уделяется документообороту в организации, очень важно то, как заполняются документы, поскольку ошибки в оформлении могут повлиять на то, получит ли клиент социальной работы необходимые услуги или нет.

Как уже было упомянуто, приведённый выше анализ организационной культуры учреждения социальной сферы относится только к государственным организациям данной сферы. В организациях иной формы – НКО, организационная культура чаще может быть похожа на рыночную, адхократическую и клановую, поскольку некоммерческие организации в социальной работе чаще вынуждены заниматься и развитием своего бренда, чтобы привлечь больше источников финансирования, стилль лидерства чаще носит неформальный характер (известны истории, когда НКО появлялась в результате активной деятельности изначально небольшой группы

единомышленников). Согласно данным, полученным в региональном общественном Фонде защиты детей из Санкт-Петербурга, заметна эффективная обратная связь между руководителями и сотрудниками, цели и задачи успешно доносятся до сотрудников. Что касается характеристики руководителя, то он выполняет роль «пособника», т. е. ориентируется на людей и на взаимодействие, уменьшает напряженность и конфликтность, вовлекает людей в процессы принятия решений, и «наставника», т. е. является заботливым, чутким и участливым руководителем. Взаимоотношения в Фонде можно определить, как открытые к инициативам, дружелюбные и доверительные, что направляет организационную культуру в сторону возникновения чувства общности и сопричастности. Таким образом, можно заключить, что в данной негосударственной организации доминирует «клановая культура», в ней царит доверительная атмосфера, а цели достигаются через обеспечение согласованности деятельности служащих.<sup>24</sup>

Обращаясь к зарубежному опыту разработки вопроса организационной культуры учреждений социального обслуживания, необходимо более подробно остановиться на инклюзивной организационной культуре.<sup>25</sup> Данный тип был предложен как оптимальный для социальных служб и отражён в методических рекомендациях, подготовленных Советом Европы в 2011 году. Принятие разнообразия в его широком понимании (культурного, религиозного, гендерного и др.) является обязательным в социальной работе. Отталкиваясь изначально от идеи инклюзии мигрантов в принимающее сообщество посредством создания такой организационной культуры социальных служб,

---

<sup>24</sup> Павловская Е. С., Самойлова В. А. и др., Проблемы управления НГО/НКО в России // Социальная работа и гражданское общество: коллективная монография / Под ред. И. А. Григорьевой, А. А. Козлова, В. А. Самойловой. – СПб.: Издательство «Скифия-принт», 2006. – С. 219-221.

<sup>25</sup> Ярская В. Н., Ярская-Смирнова Е. Р. Инклюзивная культура социальных сервисов. *Социологические исследования* № 12, 2015, с. 133-140.

чтобы мигранты не испытывали на себе какой-либо дискриминации, идея принятия разнообразия охватывает не только этнические, религиозные, но и все остальные, связанные с гендером, культурой и прочим, факторы различий. Принятие разнообразия может интерпретироваться как основание, при котором запрещается дискриминация: по возрасту, расе, религии, этническому происхождению, полу, инвалидности, материальному положению, сексуальной ориентации и так далее.

Инклюзия предполагает, что институты (учреждения) усвоят определенные нормы и ценности:

1. Приоритетом учреждений в их политике и практиках станет уважение личности.
2. Учреждения примут открытость к многообразию, которое будет рассматриваться как ценное качество и ресурс.
3. Учреждения будут считать, что все люди обладают одинаковыми правами, и относиться ко всем одинаково – без дискриминации.
4. Учреждения начнут придерживаться культуры, которая ценит партнерство, вклад каждого и взаимное обучение, поддержанное межкультурным диалогом.
5. Каждое учреждение должно быть убеждено в пользе многообразия для улучшения качества жизни людей, качества условий труда и качества услуг, предлагаемых клиентам.<sup>26</sup>

Методическое руководство от Совета Европы нацелено на помощь социальным сервисам, государственным службам и учреждениям, которые стремятся внедрять в основы своей деятельности понятия разнообразия и

---

<sup>26</sup> Формирование инклюзивной организационной культуры. Межкультурные компетенции в социальных службах: методическое руководство / Пер. с англ. под общ. ред. Елены Ярской-Смирновой. Страсбург; М.: Совет Европы; Вариант, 2017 с. 31.

применять его, трансформировать на его основе организационную культуру. В руководстве предложены семь стадий формирования инклюзивной организационной культуры. Это:

- Рост осознания контекста, стоящего за необходимостью признания разнообразия, и риски, связанные с социальным, политическим и организационным бездействием;
- Определение основных барьеров для признания и интеграции разнообразия; осознание ограничений, связанных с предрассудками или усвоенными идеями; предотвращение дискриминации и практик, поощряющих эксклюзив;
- Описание различных моделей межкультурной коммуникации для обучения межкультурным навыкам и формирования инклюзивной организационной культуры – создание обучающей программы, базирующейся на оценке личных и профессиональных потребностей в обучении;
- Выявление потребности/оценка и обработка запросов. Введение концепции нужды (потребности) и инструментов для анализа потребностей, управления запросами на адаптацию;
- Помощь в объяснении роли специалистов и уточнение, что ожидает от них организация для улучшения взаимопонимания и взаимодействия;
- Разрешение конфликтов, переговоры и диалог ради взаимопонимания;
- Подходы и начальные стратегии межкультурного менеджмента в условиях разнообразия. Знакомство с методами включения межкультурного разнообразия в политику организации, стратегии, менеджмент и практику.

Подводя итог, отметим, что организационная культура давно находится в поле зрения исследователей, существуют различные подходы к её оценке, так же, как и её определения.

В этой работе мы будем придерживаться следующего определения: организационная культура — это совокупность основных убеждений и моделей поведения, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных группой, по мере того как она приспосабливается к внешней среде и внутренне интегрируется.

Значимость организационной культуры для социальной работы состоит в том, что она «создаёт» психологическую атмосферу в коллективе, создаёт ресурс для профилактики эмоционального выгорания, риск которого особо высок у сотрудников социальной сферы, где непосредственная коммуникация с людьми и их запросами происходит каждый день.

Специфика организационной культуры в учреждениях социальной сферы состоит в том, что чаще всего государственные учреждения обладают элементами бюрократической культуры (обусловленными необходимостью вести большое количество «бумажной» работы, соблюдать регламенты, стандарты, учитывать количественные показатели работы для отчетов и проч.) и в то же время — элементами демократического стиля управления, поскольку отношения внутри коллектива часто строятся на доверии, взаимовыручке, чувстве общности и сопричастности, сотрудники учреждения разделяют общие ценности уважения и принятия, благодаря которым и продолжают работу в социальной сфере.

## **ГЛАВА 2. ЭМОЦИОНАЛЬНОЕ ВЫГОРАНИЕ У СПЕЦИАЛИСТОВ «ПОМОГАЮЩИХ» ПРОФЕССИЙ**

### **2.1. Понятие эмоционального выгорания, модели и методы диагностики синдрома**

Термин эмоциональное/психическое/профессиональное выгорание появился в психологии сравнительно недавно. Однако ещё в Древней Греции было известно о зависимости между самочувствием человека и характером работы, которой он занимается. Так, например, Аристотель отмечал сильное влияние на душевные качества человека его положения в обществе и успехи в профессии. Демокрит обращал внимание на воздействие внешних условий на психическое состояние и внутреннюю жизнь человека в целом. Нидерландский философ 17 века Бенедикт Спиноза рассуждал в своих работах о силе власти эмоциональных состояний над людьми и об эмоциях, угнетающих человека. В более поздних философских работах также можно встретить подобные идеи. Обращаясь к различным источникам, можно сказать, что в изучении синдрома «выгорания» существуют разногласия, в первую очередь они касаются терминологии. Так, в научной литературе можно встретить такие понятия как профессиональное, эмоциональное и психическое выгорание – всё это название одного явления. Термин профессиональное выгорание отражает область возникновения данного феномена. Подобное утверждение основано на том, что синдром выгорания может существовать только в профессиональных отношениях, и за пределами данной области человеческой практики определяться не может. Подробное изучение влияния условий труда на здоровье и психическое благополучие человека получило новый виток с развитием промышленного производства. Изначально вопросы состояния

работников освещались в рамках практической медицины и представляли собой исследования соматических профессиональных заболеваний, позже приобретая и гигиенический аспект. Благодаря этим исследованиям были сформированы санитарно-гигиенические требования к условиям труда, разработаны первые профилактические мероприятия, направленные на предупреждение заболеваемости и производственного травматизма.<sup>27</sup> В 20 веке технологический прогресс выдвинул на первый план вопросы охраны психического здоровья. Параллельно с этими исследованиями в 20 в. появляются работы, посвящённые факторам рабочей нагрузки. Начав с изучения монотонности производственного процесса, учёные вскоре перешли к рассмотрению влияния социально-психологических факторов на производительность труда. Такие исследования были обусловлены развитием идей о влиянии группы на протекание психических процессов и потребностями зарождающегося менеджмента. Особое внимание в психологии организации с самого начала уделялось вопросам адаптации людей в рамках различных профессий, проблемам утомления и состояниям нервно-психической напряжённости. В современном мире проблемы управления стрессами на работе становятся всё более актуальными, в силу быстро меняющихся социально-экономических и политических ситуаций, увеличивающихся нервно-психических нагрузок и большого информационного потока, постоянно растущей конкуренции и обостренной борьбы за рынки сбыта.<sup>28</sup>

Возвращаясь к истории наблюдения эмоционального выгорания, нельзя не отметить, что признаки эмоционального истощения у людей, работающих в различных сферах, подразумевающих активную коммуникативную

---

<sup>27</sup> Орел В. Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Журнал практической психологии и психоанализа. - № 3. - 2001.

<sup>28</sup> Леонова А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. - 2001. - № 11 - С. 2 - 16.



деятельность, таких как медицина, педагогика, управление организацией, социальная работа и практическая психология, были отмечены исследователями в начале семидесятых годов прошлого столетия. Ещё тогда было зафиксировано, что указанная симптоматика встречается у представителей указанных сфер чаще, чем у людей, в силу работы меньше контактирующих с людьми. В большинстве случаев на конкретном промежутке своей профессиональной деятельности указанные работники начинали поверхностно относиться к своим обязанностям. Наблюдался существенный спад интереса к работе, проявлялась выраженная склонность к конфликтам, различные злоупотребления и другие вредные привычки. В дальнейшем у «выгоревших» сотрудников наблюдались невротические расстройства и иногда даже соматические заболевания. При последующем изучении стало понятно, что произошедшие изменения обусловлены профессиональной деятельностью и адаптацией индивида к своей трудовой сфере.

Х. Фрайденбергер в 1974 году впервые описал синдром «выгорания» и в качестве условий, необходимых для его возникновения, назвал интенсивность коммуникаций с клиентами/пациентами, наличие эмоциональной перегрузки. В дальнейшем социальный психолог К. Маслач внесла новые характеристики «burnout», под которым она понимала психологическое состояние здоровых людей, оказывающих профессиональную помощь пациентам или клиентам при высоких эмоциональных нагрузках и плотном коммуникативном взаимодействии с другими. «Выгорание» является истощением психоэмоциональной энергии у работников в сфере социальной работы. Это сопровождается состоянием тревоги и фрустрации, возникающим в результате преданности делу, определённого жизненному стилю и стилю отношений. Разочарование в работе, сомнение в её эффективности, и в целом,

необходимости для клиентов – всё это даёт специалистам, подвергшимся выгоранию, ощущение собственного провала, неудачи.<sup>29</sup>

К. Маслач и С. Джексон совместно разработали опросник для определения уровня эмоционального выгорания. В исследованиях этого явления, они охарактеризовали синдром следующими составляющими: эмоциональное опустошение; безразличное отношением к пациентам и клиентам; проявление цинизма в работе; отрицательное отношение к себе как к профессионалу (деперсонализация); возникновение чувства неудовлетворённости от работы, деструктивная критика в оценке достижений; ухудшение личностных отношений в семье и коллективе; снижение качества жизни и ухудшение психофизического здоровья, появление и развитие психосоматических заболеваний.<sup>30</sup> Позже появилась трактовка синдрома «burnout» как «эмоционального сгорания». Ключевое отличие здесь заключается в механизме возникновения – «сгорание» появляется как ответный защитный механизм на испытанный стресс. Отечественный исследователь В. В. Бойко приводит определение термина «выгорание» как выработанный личностью механизм психологической защиты в форме полного или частичного исключения эмоций из психотравмирующей ситуации. Развивая концепцию эмоционального сгорания, авторы выделяют следующие критерии для описания синдрома: в первую очередь это мощный стресс за короткий промежуток времени и аффективные расстройства, такие как страх повторения травмирующего события, выраженная сенситивность, чувство вины и др.

Другой термин, который также иногда может встретиться, когда речь заходит о «выгорании» – психическое выгорание. Оно представляется

---

<sup>29</sup> Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. Спб. Питер, 2000. 336 с.

<sup>30</sup> Леонова А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. - 2001. - № 11. - С. 2 - 16.

несколько размытым, в виду того, что относит данное явление к довольно обширной группе, включающей множество состояний, определяющихся как психические. При такой трактовке синдрома выгорания теряется возможность операционализации процесса его снижения, поэтому используют его реже остальных. Исследователи выделяют несколько видов стресса, возникающих в процессе трудовой деятельности:

- 1) рабочий стресс (возникает из-за причин, связанных с работой – условий труда, местом);
- 2) профессиональный стресс (вследствие причин, связанных с профессией, родом или видом деятельности);
- 3) организационный стресс (возникает из-за негативного влияния особенностей организации, в которой работает сотрудник).<sup>31</sup>

Синдром эмоционального выгорания — это проявление реакции на негативные рабочие стрессы. Явление включает в себя психологические, психофизиологические и поведенческие компоненты. Вследствие развития стрессов на рабочем месте, приходят к истощению моральные и физические силы сотрудника, человек становится менее энергичным, психологически выжатым, ухудшается состояние его физического и морального здоровья. Эмоциональное выгорание особо опасно ещё и тем, что оно представляет собой не эпизод, а результат процесса «сгорания» человека. Столкновение с постоянной психологической перегрузкой, ситуациями, вызывающими эмоциональные реакции, большое количество требовательных клиентов, которым необходимо внимание и индивидуальный подход, – всё это ведёт к накоплению стресса и истощению запаса жизненной энергии человека.

Существует несколько моделей выгорания. Исследователи А. Пинес, Е.

---

<sup>31</sup> Водопьянова Н. Е., Серебрякова А. Б., Старченкова Е. С. Синдром профессионального выгорания в управленческой деятельности // Вестник СПбГУ. 1997. Вып. 2. Серия 6. № 13. С. 83-91.

Аронсон (1988) создали однофакторную модель эмоционального выгорания, согласно которой выгорание – это состояние физического, эмоционального и когнитивного истощения, вызванного длительным пребыванием в эмоционально перегруженных ситуациях. В качестве главной причины в этом подходе обозначается истощение, а остальные проявления считаются следствием. Другая модель – двухфакторная, представленная учёными Д. Дирендонк, В. Шауфелли, Х. Сиксма (1994, Нидерланды). Исследование было проведено среди медицинских сестёр. Синдром выгорания в этой модели сводится к двум составляющим: эмоциональному истощению и деперсонализации. Первый компонент модели, ему дали обозначение «аффективный», относится к сфере жалоб на своё здоровье, самочувствие, нервное напряжение, эмоциональное истощение. Второй – деперсонализация, получил название «установочный» – состоит в переменах в отношении к пациентам или к себе. Иная модель эмоционального выгорания — это трёхфакторная модель, авторы которой – К. Маслач и С. Джексон. Согласно этой позиции, синдром выгорания представляет собой трёхмерный конструкт, состоящий из эмоционального истощения, деперсонализации и редукции личных достижений. Именно эта модель наиболее часто рассматривается в вопросе выгорания работников, поскольку наиболее полно отражает специфику этого феномена.

Рассмотрим трёхфакторную модель К. Маслач и С. Джексон более подробно. Эмоциональное истощение считается основной составляющей выгорания и проявляется в сниженном эмоциональном фоне, равнодушии, полученном в результате эмоционального перенасыщения. Деперсонализация – вторая составляющая выгорания сказывается в деформации отношений с другими людьми – пациентами/клиентами и коллегами. В одних случаях это может быть повышение зависимости от окружающих, в других – повышение

циничности, негативные установки и чувства по отношению к пациентам/клиентам. Третья составляющая синдрома – редукция личностных достижений – может проявляться в тенденции оценивать себя негативно, занижать свои профессиональные достижения, скептицизме по отношению к карьерным возможностям, либо в преуменьшении собственного достоинства, снижении веры в свои силы и возможности, отрицание или сомнения в своих обязанностях по отношению к другим.

Более поздние исследования не только подтвердили обоснованность и правомерность такой системы представления о синдроме эмоционального выгорания, но и позволили расширить область её применения, включив профессии, не связанные напрямую с активными социальными контактами. Это привело к некоторой модификации понятия «выгорания» и его структуры.<sup>32</sup> Выгорание в этой модификации стало пониматься как профессиональный кризис, связанный с работой в целом, а не только с отношениями между сотрудником и пациентами, сотрудником и коллегами/руководством в ходе выполнения ежедневных рабочих задач. Такое новое понимание феномена подвергло определённое видоизменению и понимание его основных компонентов: эмоционального истощения, цинизма, профессиональной эффективности. С этих позиций понятие деперсонализации имеет более широкое значение и означает негативное отношение не только к различным контрагентам, но и к работе как таковой.

Существует ещё одна модель выгорания – доработанная на основе модели К. Маслач и С. Джексона – четырёхфакторная (G. N. Firth/A. Mims; E. F. Iwanicki/R. L. Schwab, 1981). В этой модели один из элементов трёхфакторной модели (эмоциональное истощение, деперсонализация, редуцированность

---

<sup>32</sup> Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания: диагностика и профилактика, 2-е изд, 2009. С. 49.

персональных достижений) поделён на два отдельных – эмоциональное истощение, связанное с работой и с реципиентами.<sup>33</sup>

В качестве базового определения понятия эмоционального выгорания будет использоваться следующее определение: эмоциональное выгорание — это комплексный синдром, проявляющийся в эмоциональном истощении, деперсонализации и редукции личных достижений, формирующийся как механизм психологической защиты по отношению к профессиональной деятельности, в форме полного или частичного исключения эмоций из психотравмирующих ситуаций.

## **2.2. Социально-психологические, личностные и профессиональные факторы риска эмоционального выгорания у работников социальной сферы**

Эмоциональное выгорание сотрудников зависит от многих факторов. В вопросе, что же в большей степени влияет на появление этого феномена – организационные условия или личность работника, К. Маслач считает, что большее влияние оказывают именно организационные условия, а не личностные характеристики сотрудника. Однако есть свидетельства, что существуют индивидуальные особенности, предрасполагающие к эмоциональному выгоранию. В этом параграфе будут рассмотрены различные факторы риска его появления.

В начале истории изучения синдрома выгорания к наиболее подверженным этому синдрому профессиям считались врачи, специалисты по социальной работе и адвокаты. К настоящему времени список таких профессий

---

<sup>33</sup> Полякова О. Б. Подходы к пониманию и структуре профессиональных деформаций в отечественной и зарубежной психологии // Человеческий капитал. Издательство: Объединенная редакция (Москва) 5-6 (53-54), 2013. С. 83.

сильно расширился и включает в себя представителей других социальных и коммуникативных профессий, таких как менеджеры, политики, полицейские и др.<sup>34</sup> Специфика работы этих сотрудников отличается тем, что существует большое количество ситуаций с высокой эмоциональной насыщенностью и когнитивной сложностью межличностного общения, а это требует от специалиста значительного личного вклада в установление доверительных отношений и умения управлять эмоциональной напряжённостью делового общения.

Рассмотрим результаты некоторых исследований, содержащих информацию о факторах, способствующих появлению эмоционального выгорания у сотрудников. Так, голландские учёные Б. П. Бунк и В. Б. Шауфели занимались исследованием эмоционального выгорания и неуверенности у медицинских сестёр в связи с потребностью социального сходства и сравнения. Авторы выяснили, что эмоциональное истощение и сниженная самооценка имеют связи со стремлением к социальному превосходству. Также было замечено, что субъекты с высоким уровнем выгорания и низким уровнем самоуважения избегают контактов с более успешными людьми и стараются не попадать в ситуации, связанные с социальным сравнением. Это говорит о том, что ситуации, в которых присутствует социальное сравнение или оценка для определённых сотрудников выступают как сильные факторы стресса, которые способны оказать разрушающее влияние на личность таких людей.<sup>35</sup>

Факторы развития «выгорания» часто разделяют на два типа: внешние (организационные) и внутренние (личностные). Среди внешних причин выгорания, следует отметить высокие требования, предъявляемые к специалисту, большая степень вовлеченности сотрудника в работу, внутренние

---

<sup>34</sup> Наенко Н. И. Психическая напряженность. – М.: МГУ, 1976. – с. 69.

<sup>35</sup> Водопьянова Н. Е., Серебрякова А. Б., Старченкова Е. С. Синдром профессионального выгорания в управленческой деятельности//Вестник СПбГУ. 1997. Вып. 2. Серия 6. №13. С. 83-91.

несоответствия между психологическими ресурсами сотрудника и требованиями к нему, несоразмерность затраченных ресурсов и результатов. Что касается внутренних факторов, то исследования показали, что уровень эмпатии является одним из основных. Также большое значение имеет возраст человека, уровень его личностного развития и профессиональный опыт. Давно замечено, что значение личностных качеств человека во время получения им высоких психоэмоциональных нагрузок возрастает. Иными словами, разные люди переносят стресс по-разному в зависимости от личностных качеств и черт. Негативное воздействие внешней среды может быть снижено благодаря индивидуальным особенностям личности. Накопленные психоэмоциональные резервы также способны препятствовать возникновению выгорания. В свою очередь истощение этих ресурсов наоборот может приблизить негативные последствия напряжения. Так, условиями, вызывающими негативные реакции и состояния у сотрудников социальной сферы, могут выступать: высокая интенсивность труда, большие психоэмоциональные нагрузки, необходимость поддерживать высокую концентрацию внимания и контролировать свою деятельность независимо от ситуации и физиологического состояния, отсутствие эмоциональной разрядки, необходимость быть всегда в форме, большое количество контактов в течение рабочего дня и гиподинамия.

Высокая эмоциональная нагрузка социального работника ведёт к тому, что его психологические силы иссякают, появляется усталость, возрастает уровень неудовлетворённости своей работой и жизнью в целом, так как из-за усталости у личности не хватает времени на активную жизнь вне работы. Описанные процессы могут сопровождаться также такими неприятными явлениями как сердечно-сосудистые заболевания, нарушения в режиме сна и в



его качестве, повышенное артериальное давление и частые головные боли.<sup>36</sup> Как дополнение к этому могут появиться такие поведенческие особенности как различные проявления обиды, скуки, снижение оптимистичности настроения к работе и к жизни в целом, повышенная раздражительность к различным факторам и резкое снижение уверенности в собственных силах. В комплексе все эти факторы приводят к снижению квалификации сотрудника и повышению неудовлетворённости им своей работой и положением. Эмоции в такой ситуации часто бывают амбивалентны: так, практически одновременно с удовлетворением от проделанной работы может наступить разочарование в ней, отсутствие ощущения собственной значимости, а незадолго после уже угнетение от собственного бессилия. Чаще всего эмоциональное выгорание возникает тогда, когда появляется место для дисбаланса. Например, когда социальный работник отдаёт больше благ и ресурсов, чем получает. Это находит отражение в том объёме эмоциональных сил, времени и получаемом им материальном вознаграждении, и авторитете в обществе и в организации, где он работает. В ситуациях, когда нарушается гармония между ожидаемыми моделями (идеалами) и реально существующими возможностями, между затраченными усилиями и достигнутыми целями, и полученным успехом. Также при несоответствующей ожиданиям обратной связи от клиентов, коллег и администрации.

Рассмотрим, из-за чего повышается риск подвергнуться эмоциональному выгоранию. На наш взгляд, это следующие особенности профессии социального работника.

Первая особенность заключается в сочетании, с одной стороны, возможностей выбора, направлений и методов работы с клиентом, который

---

<sup>36</sup> Скугаревская М. М. Синдром эмоционального выгорания. Медицинские новости 2002. №7 С. 3-9.

может сделать социальный работник, но с другой стороны, деятельность социального работника становится всё более регламентированной.

Другая особенность этой профессии заключается в том, что при данном типе труда характеристика продукта работы, в отличие, например, от механического труда, зависят не от орудия производства, а от характера и свойств непосредственного исполнителя работы, т. е. результат деятельности социального работника в большей степени зависит от его личностных черт, чем от каких-либо других условий. Если у сотрудника недостаточно развиты требуемые для преодоления возможного стресса на работе психологические и физиологические характеристики, то работа с большей долей вероятности приведёт к проблемам психоэмоционального плана.

В таком случае, многие функции социальный работник начинает выполнять через силу, от чего у него возникает ощущение неудовлетворённости, которое в итоге может спровоцировать состояние психологической подавленности, повышенной раздражительности и измученности. Кроме этого может возникать и переутомление, вызванное по большей части высоким уровнем участия волевого стимула и активной умственной деятельности. Внеурочная работа также негативно сказывается в подобной ситуации, особенно если она состоит из ряда сложных действий и компоновки процессов. Влияние этих факторов также усиливается в связи с их частотой.

Как уже упоминалось, профессия социальный работник относится к типу «человек-человек», это означает, что сотрудники этой области большую часть своего рабочего времени проводят в общении с людьми, в консультациях со своими клиентами. Советский психолог Б. Г. Ананьев утверждал, что любой акт общения людей — это не просто акт одностороннего воздействия, когда один из собеседников только отдаёт, а другой только получает, это акт взаимовлияния, в

основе которого лежит переход поступка одного в жизнь другого. Это значит, что, как слова социального работника могут повлиять на состояние его клиента и решение проблем, с которыми человек пришёл к специалисту, так и те эмоции, и состояния, что принёс клиент на приём, могут оказать влияние на самоощущение специалиста по социальной работе. В таких случаях крайне сложно избежать «вживания» в роль другого человека. Социальный работник как бы пропускает случай клиента через себя и на основе этого ведёт дальнейшее взаимодействие с ним и оказывает помощь, морально прожив и прочувствовав опыт клиента. Такое глубокое соприкосновение с нелёгкой жизнью человека, который обратился за помощью, с его проблемами, не проходит бесследно для специалиста, так или иначе оно оказывает влияние на его личность. Проявляя эмпатию, сопереживание другому человеку, представители определённых профессий (в том числе работники социальной сферы) как бы усваивают особенности личности партнёра по общению. Вживание в образы многих людей является небезопасным для психического здоровья субъекта такого труда.<sup>37</sup>

Частое явление, когда у специалистов под влиянием ежедневной работы возникает единообразное восприятие других людей – прежде всего с профессиональной точки зрения, и только после – восприятие другого как личности. Следует отметить также, что даже работа с одним клиентом может привести в жизнь специалиста множество переживаний и оставить глубокий отпечаток на его психологическом состоянии, а когда таких клиентов становится много, проблем и переживаний у специалиста по социальной работе становится всё больше.

---

<sup>37</sup> Скугаревская М. М. Синдром эмоционального выгорания. Медицинские новости 2002. №7. - С. 3-9.

Облегчить положение социальных работников можно было бы предприняв ряд мер, среди которых снижение рабочей нагрузки, по возможности, разнообразие трудовых обязанностей (не только построенных на непосредственной коммуникации с клиентами), так например, создать такие условия, при которых один специалист занимается не более чем определённым количеством клиентов, вводится несколько дней в рабочую неделю, когда социальный работник не ведёт приём, а занимается документальной работой или дополнительным образованием, повышением квалификации, проводит супервизию. Хорошей профилактикой эмоционального выгорания социальных работников является создание достойных условий труда, включающее в том числе обеспечение конкурентной заработной платы. Каким бы профессиональным и подготовленным не был специалист по социальной работе, он не будет в состоянии эффективно осуществлять свою деятельность с клиентами и продуктивно решать поступающие проблемы, если ему самому требуется помощь в преодолении трудных ситуаций, которые создаются на его рабочем месте.

### **2.3. Роль организационной культуры в профилактике эмоционального выгорания сотрудников**

Цель организационной культуры — помочь людям более продуктивно работать, получать удовлетворение от труда. Если человек находится в чуждой для него организационной культуре, его деятельность сковывается, ограничивается. И, наоборот, при соответствии организационной культуры организации и ценностных установок работника, деятельность последнего активизируется, соответственно увеличивается эффективность. Ценность такой организационной культуры заключается и в том, что она является

мотивирующим фактором для сотрудников. Если рассматривать иерархию потребностей по А. Маслоу, то такая организационная культура будет удовлетворять потребность человека в социальном статусе и причастности, а также способствовать его самореализации, что находится на самом высшем уровне пирамиды потребностей.

Организационная культура является средством внешней адаптации и внутренней интеграции. Внешняя адаптация формирует положительный имидж организации, создаёт деловую репутацию, способствуя выгодным отношениям с партнерами и клиентами. Внутренняя интеграция позволяет сплотить персонал, идентифицирующий себя с организацией и работающий во благо общей организационной цели.

В социальной работе, как и в других «помогающих» профессиях, есть научно доказанный факт, что продолжительная работа с определёнными группами пациентов (клиентов) может представлять дополнительный риск травмирования психики специалиста, работающего с этими группами.<sup>38</sup> К таким группам относятся тяжелобольные, лица пожилого возраста, лица, которым требуется интенсивный длительный уход, лица с психическими отклонениями, принимающие психотропные и наркотические вещества, пациенты с ярко выраженной агрессивностью в поведении.<sup>39</sup> Все эти люди – основные категории, с которыми ведётся социальная работа.

Работники медицинской сферы, педагоги, психологи, спасателей, специалисты системы правоохранительных органов, специалисты социальной сферы – по разным источникам от 30 до 90% специалистов указанных областей

---

<sup>38</sup> Бусовикова О. П. Исследование формирования синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности социальных работников / О. П. Бусовикова, Т. Н. Мартынова // Сибирская психология сегодня: сборник научных трудов. - Вып. 2. - Кемерово: Кузбассвуиздат, 2003.

<sup>39</sup> Сафукова Н. Н., Белозёрова Л. А. Проявления синдрома профессионального выгорания у специалистов системы «человек-человек» с различным трудовым стажем // Учёные записки Орловского государственного университета. 2013. № 4, с. 54.

имеют те или иные стадии эмоционального выгорания. Ярko выраженные стрессовые ситуации, связанные с выполнением сотрудником своих непосредственных обязанностей, и имеющие в силу характера деятельности постоянное воспроизводство, признаны ключевыми факторами в развитии выгорания. Для снижения риска эмоционального выгорания сотрудников различных профессий типа «человек-человек», которые уже сами по себе содержат достаточно рисков развития негативных последствий, необходима комплексная психологическая работа со специалистами, включающая в себя регулярные супервизии, коллективное обсуждение случаев из практики, доступ к индивидуальным психотерапевтическим консультациям, создание комфортных условий в коллективе. Очень важна работа с начинающими специалистами, проработка их ожиданий от профессии, имеет значение, чтобы ожидания не были завышены, потому что разочарование и ощущение собственного бессилия перед лицом социальных проблем может стать одним из серьёзных толчков на пути к синдрому эмоционального выгорания.

В результате исследований корреляции длительности рабочего дня и рисков эмоционального выгорания выявлено, что у сотрудников с 12-часовым рабочим днём уровень выгорания выше, чем у работников, имеющих более короткий – 8-часовой рабочий день.<sup>40</sup> Перерывы в работе и отпуск также оказывают положительный эффект и снижают уровень выгорания. Однако отмеченный эффект отпуска носит лишь временный характер: уровень выгорания частично повышается через пару дней после возвращения к работе и полностью восстанавливается в период до трёх недель. Физическая усталость и изнеможение, малое время отдыха и проблемы со сном, повышенная ответственность за исполняемые функции также являются причинами

---

<sup>40</sup> Ронгинская Т. И. Психические состояния. Синдром выгорания в социальных профессиях. Психологический журнал. 2002. № 3.

выгорания. Работа профессий «человек – человек» часто накладывает обязанности в отношении благополучия своих клиентов. По мере повышения внутреннего контроля за своей деятельностью, у специалиста обостряется и синдром выгорания. На появление этого негативного последствия в работе влияют и другие факторы, такие как, например, количество клиентов, их численность, частота контактов с ними, степень глубины этих контактов. Однако, следует иметь в виду, что подтверждённых данных относительно прямой связи между выгоранием и количеством клиентов нет. Существуют исследования, в которых подтверждена связь между данными, а в других исследованиях подобного рода такой связи не обнаружено. Наиболее явно влияние клиентской группы на состояние специалиста заметно в тех случаях, когда работа с такими клиентами заранее обречена на невысокий процент успеха. Это работа с хронически больными людьми, страдающими неизлечимыми заболеваниями. Общение с такими пациентами (клиентами) требует от специалиста большой эмоциональной отдачи, что постепенно истощает его психоэмоциональные ресурсы и может привести к эмоциональному выгоранию.

Важным элементом в развитии синдрома эмоционального выгорания являются отношения в организации между сотрудниками, между сотрудниками и руководством. Решающую роль в снижении уровня синдрома выгорания в данном случае играет поддержка со стороны коллег и людей, стоящих выше по своему профессиональному и социальному положению, а также группы других лиц (семьи, друзей и т. д.). Отмечается отрицательная корреляция между выгоранием и социальной поддержкой. Те работники, у которых есть возможность получать поддержку от коллег, родных и близких, в значительно

меньшей степени подвержены выгоранию и стрессу.<sup>41</sup> Рядом специалистов в изучении выгорания не раз отмечалось, что наиболее ценной и значимой для сотрудника является поддержка от непосредственного руководства и вышестоящих коллег. Это, например, было подтверждено в работах Майкла Лейтера, который изучал влияние личной, неформальной и профессиональной поддержки на состояние специалиста. Дестабилизирующая обстановка в организации признана наоборот – важным негативным фактором, способствующим выгоранию. Основные признаки такой дестабилизирующей обстановки это: нечёткая организация и планирование труда, недостаток оборудования, недостаток и/или расплывчатая информация, наличие конфликтов как между руководством и подчинёнными, так и среди коллег.<sup>42</sup>

Связь эмоционального выгорания и восприятия организационной культуры у сотрудников проявляется в том, что при повышенном эмоциональном истощении эти работники становятся более консервативными и меньше стремятся к адхократическому типу организационной культуры по сравнению со специалистами, у которых отмечаются более низкие показатели выгорания.<sup>43</sup>

Важным фактором, провоцирующим синдром выгорания, признано отсутствие мер стимулирования работника. Эта проблема рассматривалась на примере различных вознаграждений специалиста за проделанную работу, выраженную в моральном (благодарность со стороны руководства и пациентов/клиентов) и материальном (денежное вознаграждение) виде. Практически все исследователи отмечают, что недостаточное вознаграждение

---

<sup>41</sup> Орел В. Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические, 2001, №3.

<sup>42</sup> Ронгинская Т. И. Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса // Вестник СПбГУ. Серия 16: Психология. Педагогика. 2016. № 2.

<sup>43</sup> Коростылева Л. А. Детерминанты затруднений самореализации личности в профессиональной сфере // Психологические проблемы самореализации личности. – СПб, 2003.



(денежное или моральное) или его отсутствие наряду с другими факторами способствует эмоциональному выгоранию.<sup>44</sup>

Перечислим организационные факторы выгорания:

- 1) Ярко выраженные стрессовые ситуации, связанные с выполнением сотрудником своих непосредственных обязанностей, имеющих в силу характера деятельности постоянное воспроизводство;
- 2) Длительность рабочего дня (у сотрудников с 12-часовым рабочим днём уровень выгорания выше, чем у работников, имеющих более короткий рабочий день);
- 3) Сложность сделать перерывы в течение рабочего дня/взять отпуск;
- 4) Большое количество клиентов, частота и степень глубины контактов с ними;
- 5) Высокая степень ответственности за принятые решения;
- 6) Особенности клиентской группы, осложняющие работу с ними (хронически больные люди, умирающие и др. – когда заранее известно, что работа с клиентами не повлияет коренным образом на жизнь клиентов);
- 7) Сложности в отношениях в организации между сотрудниками, между сотрудниками и руководством;
- 8) Отсутствие поддержки и одобрения со стороны коллег и начальства;
- 9) Недостаточность технической оснащённости рабочего места;
- 10) Слабая/нечеткая организация и планирование труда;
- 11) Неэффективная система стимулирования и мотивации сотрудников.

Профессиональная рабочая среда может приносить как позитивные, так и негативные элементы в повседневную жизнь сотрудника. Так, процент

---

<sup>44</sup> Сафукова Н. Н., Белозёрова Л. А. Проявления синдрома профессионального выгорания у специалистов системы «человек-человек» с различным трудовым стажем // Учёные записки Орловского государственного университета. 2013. №4, с. 54.

сотрудников, подвергшихся эмоциональному выгоранию может быть значительно снижен, если со стороны администрации будут предприняты меры, которые обеспечили бы возможности для профессионального роста, налаживание благожелательной атмосферы в коллективе, повышение индивидуальной и групповой мотивации сотрудников. Чёткая и продуманная организация труда, понятные должностные инструкции и известная система оценивания профессиональных заслуг, прозрачное распределение обязанностей в коллективе также оказывают положительное влияние на психологическое состояние работников. В систему подготовки социальных работников для упреждения дальнейших психоэмоциональных расстройств можно было бы ввести основы тайм-менеджмента, чтобы сотрудники могли максимально продуктивно использовать своё рабочее время и успевать уделять время для отдыха, знакомство с методиками повышения личной и профессиональной уверенности для создания ресурсов самопомощи со стороны сотрудников, ознакомить с основными методиками релаксации и снятия напряжения для предотвращения переутомления на рабочем месте.

Организация рабочего пространства и времени имеет огромное значение в профилактике синдрома эмоционального выгорания. Так, в этом вопросе необходимо рассматривать такие параметры как уровень обеспеченности необходимыми материалами для работы, доступ в библиотечные фонды и различные иные источники профессиональной информации. Техническая оснащённость рабочей зоны специалиста также имеет большое значение, доступ к интернет-ресурсам, различные предметы, необходимые для взаимодействия с клиентом и индивидуальной работы специалиста. К числу правил, соблюдение которых обязательно для благополучной деятельности специалиста, также относятся нормы санитарно-гигиенических требований, предъявляемые к освещённости помещений, температуре, меблировки помещения и т. п. Также

большое значение имеет наличие комфортной обстановки необходимой для полноценного перерыва и релаксации.

Резюмируя основные направления, способствующие предотвращению синдрома эмоционального выгорания, можно выделить следующие универсальные рекомендации, которые будут полезны для всех социальных служб:

1. Расширение содержания труда, так как крайне важно избегать рутинизации работы, необходимо постоянно восполнять процессы решения проблем клиентов с помощью новых подходов и средств.

2. Улучшение условий труда и отдыха сотрудников, т. е. создание таких условий, чтобы сотрудникам социальных учреждений не приходилось бы одновременно с проблемами своих клиентов решать и свои собственные проблемы.

3. Повышение уровня знаний, совершенствование навыков и опыта – это необходимые критерии для продвижения по карьерной лестнице, а создание успешной карьеры это уже позитивное подкрепление в противовес риску появления синдрома эмоционального выгорания.

4. Повышение уровня оплаты труда, чтобы сотрудник мог позволить себе посещение различных культурно-досуговых событий и путешествия.

5. Улучшение психологического климата в коллективе, так как доказано, что синдром эмоционального выгорания заразен – стоит одному члену коллектива показать определённые симптомы, и деструктивные настроения начинают распространяться на других сотрудников, и, если ничего не предпринимать для устранения сложившейся ситуации, может появиться целый эмоционально выгоревший отдел или даже целая организация.

В настоящее время многие специалисты понимают опасность и осознают все негативные последствия, которые несёт за собой эмоциональное выгорание.

Наиболее эффективными в вопросе профилактики и снижения выгорания являются групповые формы работы, такие как занятия в группах профессионального и личностного роста и в группах повышения коммуникативной компетентности. Личность способна справляться со значительным стрессом без повышенного риска развития психических или соматических заболеваний, если она получает адекватную поддержку.

Проведённый анализ научных источников показывает, что организационные факторы играют существенную роль в профилактике эмоционального выгорания сотрудников, что подтверждает актуальность обращения внимания к организационной культуре социальных служб. Ещё раз укажем, какие факторы организационной культуры оказывают влияние на эмоциональное выгорание у сотрудников: принципы внутриорганизационных отношений (между коллегами, между сотрудниками и руководством); общий стиль лидерства; особенности управления персоналом; возможность для сотрудника планировать свой рабочий день, делать перерывы в течение рабочего дня; быть ответственным за принимаемые решения.

Не регулирование отдельных организационных факторов, а создание и поддержание благоприятной, сильной, способствующей эффективной работе, мотивирующей и поддерживающей организационной культуры, на наш взгляд, является важным условием надежной профилактики профессионального выгорания социальных работников.

# **ГЛАВА 3. ИССЛЕДОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ КАК ФАКТОРА ЭМОЦИОНАЛЬНОГО ВЫГОРАНИЯ У РАБОТНИКОВ КОМПЛЕКСНОГО ЦЕНТРА СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ НАСЕЛЕНИЯ ЦЕНТРАЛЬНОГО РАЙОНА Г. САНКТ-ПЕТЕРБУРГА**

## **3.1. Программа исследования**

### **Актуальность**

Синдром эмоционального выгорания по определению известного исследователя в этой области Кристины Маслач, выражается в физическом и эмоциональном истощении, сопровождающемся резким снижением личностной и профессиональной самооценки, отрицательным отношением к работе, ощущением собственной бесполезности.<sup>45</sup> Эмоциональное выгорание может быть отнесено к приобретённым стереотипам эмоционального, чаще профессионального поведения. Проявления эмоционального истощения характеризуются снижением эмоционального тонуса, утратой интереса к окружающему, эмоциональным пресыщением, агрессивными реакциями, депрессивным состоянием. Деперсонализация может развиваться как повышение зависимости от других людей, либо как гипертрофированная независимость, переходящая в выраженный негативизм и снижение ценности субъектно-ориентированного взаимодействия с другими людьми. Редукция личных достижений выражается в низкой личностной и профессиональной самооценке и уровне притязаний, в снижении локуса внутреннего контроля.<sup>46</sup> В особой степени риск получить выгорание имеют специалисты

---

<sup>45</sup> Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. СПб. Питер, 2000. 528 с.

<sup>46</sup> Воронкова Д. В. Организационная культура как фактор эмоционального выгорания персонала // Вестн. РГГУ. Сер. Психология. Педагогика. Образование. – 2013. – № 18 (119). – С. 239–244.

коммуникативных профессий, от этого, особое внимание следует обратить на сотрудников социальных служб. Указанные проявления эмоционального выгорания крайне неблагоприятно влияют на взаимодействие специалистов с клиентами, снижают качество общения, в состоянии эмоционального выгорания социальным работникам трудно оказывать необходимую клиентам поддержку, качество социальных услуг снижается.

На психоэмоциональное состояние сотрудников влияет среда, в которой они находятся каждый рабочий день, поэтому важно поддерживать организационную культуру на таком уровне, чтобы это влияние было позитивным.

В рамках подготовки выпускной квалификационной работы было проведено исследование особенностей проявления синдрома эмоционального выгорания у сотрудников социальной сферы с целью выявления степени выраженности у них выше перечисленных характеристик эмоционального выгорания и взаимосвязи этого явления с организационной культурой учреждения, где они работают. Исследование было построено на основе трёхкомпонентной модели синдрома «выгорания» по методике К. Маслач и С. Джексон и анкетного опроса по организационной культуре.

**Объект исследования:** синдром эмоционального выгорания у сотрудников социальной сферы и организационная культура социальных служб.

**Предмет исследования:** влияние характеристик организационной культуры на эмоциональное выгорание сотрудников и его профилактику.

**Цель исследования:** изучение роли организационной культуры в профилактике синдрома эмоционального выгорания.

### **Задачи исследования:**

- 1 Оценить выраженность синдрома эмоционального выгорания у сотрудников Комплексного центра социального обслуживания населения Центрального района в г. Санкт-Петербург;
- 2 Провести сравнение результатов исследования эмоционального выгорания у сотрудников социальных служб с результатами, полученными на Санкт-Петербургском Международном Форуме Труда от представителей различных профессий;
- 3 Дать оценку организационной культуре учреждения;
- 4 Проанализировать влияние организационной культуры учреждения на выраженность синдрома эмоционального выгорания сотрудников.

### **Гипотеза:**

Характеристики организационной культуры, отражающие уровень психологической поддержки сотрудников и ценностное отношение к их личности со стороны руководителя, имеют наиболее высокую значимость для профилактики их выгорания.

### **Операционализация понятий:**

Организационная культура – совокупность основных убеждений и моделей поведения, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных группой, по мере того как она приспосабливается к внешней среде и внутренне интегрируется. Можно выделить следующие основные характеристики организационной культуры: гибкость-стабильность организации; стиль управления и лидерства в организации, важнейшие характеристики организации, критерии успеха и стратегические цели организации.

Характеристика гибкость-стабильность организации это показатель того, как быстро организация реагирует на изменяющуюся внешнюю среду,

насколько должностные обязанности и функции специалистов гибкие, прислушивается ли руководство к новым идеям со стороны сотрудников.

Характеристика стиль управления указывает на отношение к сотрудникам, ясность критериев оценки их работы, справедливость в отношении сотрудников, способы информирования о важных событиях в организации, возможность предоставить обратную связь со стороны сотрудников, степень участия коллектива в принятии решений.

Стиль лидерства - особенности в управлении организацией в целом. Важнейшие характеристики организации — это то, что выделяется в самой организации как отличающее организацию.

Характеристика критерии успеха, это то, за что поощряются сотрудники, что одобряется и не одобряется в организации.

Стратегические цели организации - основные цели, на реализацию которых направлена деятельность учреждения.

Синдром эмоционального выгорания — комплексный синдром, проявляющийся в эмоциональном истощении, деперсонализации и редукции личных достижений, формирующийся как механизм психологической защиты по отношению к профессиональной деятельности, в форме полного или частичного исключения эмоций из психотравмирующих ситуаций.

### **Методы исследования:**

1 Анонимный анкетный опрос на основе методики К. Маслач и С. Джексон (Приложение 2). Опросник К. Маслач и С. Джексон в течение нескольких лет после публикации стал самым популярным инструментом измерения выгорания. Методика содержит 3 субшкалы: эмоциональное истощение – 9 утверждений; деперсонализация – 5 утверждений; редукция персональных достижений – 8 утверждений.



2 Анонимный анкетный опрос с целью изучения организационной культуры (Приложение 3). Анкета состоит из 10 вопросов, включая вопросы с множественным выбором ответа, вопросы с выбором ответа в матрице и открытые вопросы. Анкета состоит из 6 блоков: доминирование ценностей гибкости или стабильности организации, стиль управления и стиль лидерства в организации, важнейшие характеристики организации, критерии успеха и стратегические цели организации. На заполнение анкеты потребуется около 20 минут.

3 Структурированное экспертное интервью с заместителем директора учреждения для анализа типа организационной культуры.

Анкеты и гайд для проведения интервью представлены в приложениях.

### **Методы обработки данных**

Оценка выраженности синдрома эмоционального выгорания будет дана по методике К. Маслач и С. Джексон на основе подсчета баллов по трём субшкалам в соответствии с ключом.

По вопросам организационной анкеты посчитаны распределения ответов респондентов, проведен качественный анализ мнения эксперта в соответствии с вопросами интервью.

**Генеральная совокупность:** все специалисты ГБУ СНО «Комплексный центр социального обслуживания населения Центрального района Санкт-Петербурга», непосредственно работающие с клиентами (пожилыми людьми, инвалидами).

**Параметры генеральной совокупности:** трудоустроенные в КЦСОН Центрального района в качестве специалистов по социальной работе, социальных работников, медицинских работников, психологов.

**Выборочная совокупность:** все те сотрудники, кто удовлетворит параметрам генеральной совокупности и согласится принять участие в исследовании.

### **3.2. Анализ результатов исследования**

Эмпирическими источниками выпускной квалификационной работы выступили результаты социологического исследования на тему «Организационная культура как фактор профессионального выгорания у работников Комплексного центра социального обслуживания населения Центрального района в г. Санкт-Петербург». Анкетирование было проведено в период с 25 марта по 6 мая 2020 года на базе Санкт-Петербургского государственного бюджетного учреждения социального обслуживания населения «Комплексный центр социального обслуживания населения Центрального района». В целях дополнительного изучения специфики организационной культуры учреждения с заместителем директора учреждена было проведено экспертное интервью.

Анкетный опрос сотрудников учреждения был осуществлен сплошным способом. В результаты исследования вошли данные 32 участников опроса. Возрастной диапазон — от 27 до 61 года, стаж работы в учреждении – от 2 до 19 лет. Средний возраст респондентов – 48 лет. Средний стаж работы в учреждении 11,5 лет. Все респонденты – представители женского пола, что характерно для учреждений социального обслуживания.

Второй частью исследования стало экспертное интервью с заместителем директора учреждения.

Для оценки эмоционального выгорания была использована трёхкомпонентная модель синдрома «выгорания» исследователей К. Маслач и

С. Джексон. Степень «выгорания» сотрудников, в соответствии с выбранной моделью, была оценена по трём шкалам: эмоциональное истощение (сниженный эмоциональный фон, равнодушие или эмоциональное перенасыщение); деперсонализация (деформация отношений с другими: негативизм, циничность в установках и чувствах по отношению к клиентам и коллегам); редукция личных достижений (тенденция к негативному оцениванию себя, своих профессиональных достижений и успехов либо редуцирование собственного достоинства, ограничение своих возможностей). Распределение результатов по субшкалам представлено в Таблице 3.

Таблица 3. Средние баллы специалистов по субшкалам.

| Эмоциональное истощение | Деперсонализация | Редукция личных достижений | Уровень выгорания |
|-------------------------|------------------|----------------------------|-------------------|
| 9                       | 2                | 22                         | 33                |

Полученные данные по шкале эмоционального истощения респондентов показывают в основном низкие и крайне низкие значения, среднее значение составляет 9 баллов, что указывает на то, что эмоциональный фон в коллективе находится на хорошем уровне, сотрудники не проявляют равнодушия и раздражительности ни в отношении получателей социальных услуг, ни в отношении коллег. Показатели деперсонализации также находятся на низком уровне и составляют 2 балла. Только по шкале редукции личных достижений значение среди сотрудников 22 балла – это средний уровень. Это значит, что многие сотрудники испытывают снижение чувства компетентности в своей работе и недовольство собой.

В ходе интервью руководитель учреждения поделилась информацией о том, что долгое время в организации не хватало психологов для работы с

сотрудниками – специалисты были заняты в основном только с получателями социальных услуг, психологическая работа с персоналом не проводилась. На момент написания этой работы в планах администрации учреждения было введение групп психологической взаимопомощи для сотрудников и проведение регулярных супервизий для профилактики эмоционального выгорания.

В рамках Санкт-Петербургского Международного Форума Труда в 2020 году был проведён опрос участников Форума (с 27 по 28 февраля). Всего в анкетном опросе по методике К. Маслач и С. Джексона принял участие 221 человек. Возрастной диапазон респондентов – от 18 до 65 лет, из них 100 женщин и 121 мужчина. Средний возраст респондентов 32 года. Участники опроса сообщили, что заняты в следующих сферах: производство, государственная служба, поддерживающий менеджмент (сфера управления персоналом, бухгалтерия, администрирование), сфера продаж и услуг, медицина, образование и наука, творчество и собственный бизнес. Процентное распределение по сферам занятости респондентов представлено в Таблице 4.

Таблица 4. Распределение респондентов – участников Форума труда - по сферам занятости.

| <b>Сфера занятости</b>    | <b>Количество респондентов (в %)</b> |
|---------------------------|--------------------------------------|
| Производство              | 12                                   |
| Государственная служба    | 5                                    |
| Поддерживающий менеджмент | 21                                   |
| Сфера продаж и услуг      | 19                                   |
| Медицина                  | 6                                    |
| Образование и наука       | 20                                   |
| Творчество                | 7                                    |
| Собственный бизнес        | 10                                   |

Средний показатель эмоционального выгорания у респондентов составил 62 балла. Это среднее значение шкалы, что свидетельствует о том, что большинство опрошенных испытывают профессиональный стресс. По шкале психоэмоциональное истощение респонденты набрали 23 балла – это среднее значение по шкале, то есть большинство из них периодически сталкиваются с утомлением, дефицитом эмоциональных, физических и энергетических ресурсов. По шкале деперсонализации значение приближается к 17, это верхняя граница нормы, что указывает на то, что опрашиваемые участники Форума Труда часто могут быть склонны к желанию снизить количество контактов с окружающими после работы, могут испытывать раздражительность и нетерпимость. Шкала редукция личных достижений указывает на снижение у респондентов чувства собственной компетентности в работе, уменьшение ценности своей деятельности, негативное самовосприятие в профессиональной сфере. Респонденты показали значение в рамках нормы – 20 баллов, это среднее значение, близкое к низкому, что говорит о том, что большинство опрошенных ценит свои профессиональные достижения и не умаляет своей значимости как специалиста.

Высокие значения по общей шкале «выгорания» получили 26 респондентов из 221, больше всего среди них оказалось представителей таких сфер, как образование и услуги. Самые низкие показатели эмоционального выгорания показали представители сферы поддерживающего менеджмента, к ним были отнесены сотрудники бухгалтерии, отдела по работе с персоналом, юристы и др.

В сравнении с сотрудниками Комплексного центра социального обслуживания, случайные участники опроса на Международном Форуме Труда в Санкт-Петербурге показали большую степень эмоционального выгорания. Разница в полученных данных состоит в том, что сотрудники социального

учреждения показали более высокий уровень по шкале «редукция личных достижений», а представители различных сфер на Форуме Труда показали более высокий результат по шкале «психоэмоциональное истощение». Эти данные указывают на то, что представители социальной сферы чаще склонны сомневаться в себе как в профессионале, в своей профессиональной успешности, а представители различных сфер занятости чаще испытывают дефицит эмоциональных ресурсов.

Можно предположить, что во всех других сферах более, чем в сфере социального обслуживания развита состязательность и конкуренция среди сотрудников. Особенно это относится к сфере продаж и услуг, к бизнесу, представители которого реже ставят под сомнение собственный профессионализм, поскольку их достижения могут иметь финансовое выражение, подкрепляться различного рода стимулами – материальными и моральными (премии, признание лучшими и т. д.), поэтому они реже страдают от редукции личных достижений, и, напротив, чаще, чем специалисты социальной сферы сталкиваются с психоэмоциональным истощением, поскольку интенсивно работают ради получения видимых финансовых результатов, затрачивая свои эмоциональные и физические ресурсы.

Специалистам по социальной работе не всегда удается достичь позитивных результатов в работе с клиентами, а достигнутые результаты подчас не обладают устойчивостью. Кроме того, они могут испытывать недостаток профессиональных знаний для того, чтобы эффективно работать с клиентами. С этим, на наш взгляд, могут быть связаны их более высокие показатели редукции профессиональных достижений.

Второй блок опроса для сотрудников «Комплексного центра социального обслуживания населения Центрального района» был направлен на выявление организационных характеристик. Первый вопрос в этом блоке был посвящен

причинам выбора места работы в учреждении социального обслуживания населения. Участники опроса (32 чел.) чаще всего выбирали следующие варианты ответа (участники могли выбрать не более 2-х вариантов):

«Желание помочь людям выйти из трудной жизненной ситуации» (31 чел.) и «Эта работа полностью соответствует моим способностям и интересам» (22 чел.).

Другие предложенные варианты набрали меньшее количество ответов: «Посоветовали родственники, друзья, знакомые» (2 чел.), «Удобный режим работы» (3 чел.).

Респонденты также предложили собственные варианты, среди них: «это серьёзная и ответственная работа», «это действительно важный труд». Такие ответы респондентов могут говорить об их высокой оценке значимости своей работы и высоком уровне профессиональной мотивации.

Важным в настоящем исследовании было выяснить, известны ли для сотрудников цели и задачи организации, в которой они работают; прислушиваются ли руководители к новым идеям со стороны сотрудников; поддерживает ли руководство сотрудников в стремлении развивать свой потенциал; оценивают ли сотрудники стиль управления в организации как полезный и эффективный; считают ли они, что в организации сильные, объединяющие ценности (Таблица 5).

Таблица 5. Согласие сотрудников с предложенными утверждениями  
(кол-во чел.).

| Утверждения                           | Полностью согласен | Согласен | Скорее согласен | Скорее не согласен | Не согласен | Полностью не согласен |
|---------------------------------------|--------------------|----------|-----------------|--------------------|-------------|-----------------------|
| Цели и задачи организации мне понятны | 16                 | 9        | 7               | 0                  | 0           | 0                     |
| Руководители всегда                   | 14                 | 11       | 7               | 0                  | 0           | 0                     |

|   |    |    |   |   |   |   |
|---|----|----|---|---|---|---|
| прислушиваются к новым идеям                                  |    |    |   |   |   |   |
| Меня поддерживают в стремлении развивать мой потенциал        | 15 | 13 | 3 | 1 | 0 | 0 |
| Стиль управления, принятый руководством, полезен и эффективен | 9  | 13 | 8 | 2 | 0 | 0 |
| В организации сильные, объединяющие ценности                  | 14 | 14 | 4 | 0 | 0 | 0 |

Как следует из полученных данных, большинство респондентов поддерживают стиль управления, принятый руководством, чувствуют поддержку со стороны организации и признают, что в учреждении есть ценности, объединяющие сотрудников.

Подтверждение этого было получено и в ходе интервью с заместителем директора учреждения. Руководство признаёт, что в организации нет чётко сформулированной миссии, однако все сотрудники понимают, что выполняют социальную миссию, в организации преобладают и ценятся такие качества сотрудников как терпение, милосердие, доброта и уважение к людям. Все сотрудники учреждения ознакомлены с Кодексом профессиональной этики и служебного поведения социального работника. Из объединяющих характеристик сотрудников учреждения заместитель директора отметила следующее: *«объединяющее это то, что мы несём добро и помощь нуждающимся людям. Это точно объединяющая идея. Жалость к старикам. ...прежде всего милосердие к старикам, либо к лицам бомж. Если кого-то, извините, тошнит от одного вида лиц бомж, то такой человек у нас работать не сможет. Милосердное и доброе отношение».*



Говоря о возможности профессионального развития в организации 31 сотрудник из 32 отметил, что удовлетворен своим участием в принятии производственных решений. Все 32 участника опроса согласились с утверждением «Мы имеем хорошие возможности для повышения квалификации». 31 человек отметил, что «Сотрудники все время ищут пути улучшения способов работы». Подтверждение открытости организации в реализации идей сотрудников относительно социальных услуг находится и в словах заместителя директора учреждения: *«Если человек проявляет инициативу, что-то ещё хочет, то в принципе инициатива, направленная на повышение качества обслуживания и разнообразия дисциплин, мероприятий, которые мы проводим – это всячески приветствуется, потому что это привлекает к нам новых получателей услуг».*

Все 32 респондента отметили, что ощущают поддержку и всегда могут рассчитывать на помощь со стороны своего непосредственного начальника. 31 сотрудник центра согласился с утверждением, что должностные обязанности и функции специалистов являются гибкими. Также, все 32 участника опроса отметили, что всегда могут обсудить с кем-нибудь в центре проблемы, связанные с работой. Все респонденты оценили взаимоотношения сотрудников внутри коллектива как хорошие. Большинство опрошенных согласилось с утверждением, что сотрудники эффективно кооперируются для выполнения работы. Это говорит о том, что в центре преобладает атмосфера поддержки, организационная культура обладает чертами «фемининной» (по теории Г. Хофстеде).

Сотрудники, принявшие участие в опросе, обычно узнают о важных переменах и решениях в организации: из личного сообщения руководителя (26 чел.), на организационных собраниях (24 чел.), из приказа/распоряжения по организации (19 чел.), в процессе общения с коллегами (12 чел.) (Рисунок 1).



Рисунок 1. Способы получения информации о важных решениях.

Полученные данные можно объяснить тем, что, так же как было выяснено в ходе интервью с заместителем директора учреждения, в организации каждую неделю проходят совещания директора с заведующими отделений, которые в свою очередь проводят собрания со своими подчинёнными и доводят всю необходимую информацию до них.

30 респондентов ответили, что ощущают причастность к процессу принятия решений в организации. 32 сотрудника сошлись во мнении, что в организации понятная система вознаграждения.

На открытый вопрос о том, какие формы участия сотрудников в обсуждении важных для работы вопросов необходимо развивать, были получены следующие варианты: «неформальные собрания», «проведение общих собраний с подробным анализом целей и задач государственных проектов в сфере социальной защиты населения», «семинары и конференции», «общие собрания с новостями из законодательства». Это говорит о том, что сотрудники хотели бы иметь больший доступ к профессиональному обсуждению изменений и новостей в социальной сфере.

Коммуникации между специалистами и собрания в учреждении часто могут носить формальный характер: «...в каждом подразделении проходят

*собрания, есть график собраний. В отделении на дому, например, утверждённый график – по нему проводят собрания, инструкции и при необходимости инструктируют новичков, объясняют, как вести дневник, как вести себя с получателями услуг... То есть то, что может внутри коллектива сделать заведующий – он внутри коллектива делает это сам.». Взаимозаменяемость на уровне разных отделений учреждения требует согласования на нескольких уровнях: «Заведующая отделения на дому со службкой обращается к заведующему отделения срочной помощи. И после согласования с замдиректора, сотрудник срочной социальной помощи сопровождает... Такие случаи есть, они оформляются.... То есть таким образом, это происходит на формальном уровне. Но такое и должно происходить на формальном уровне, потому что речь идет о нагрузке социального работника.»*

Многие сотрудники отметили, что руководитель отмечает их успехи в неформальной обстановке «часто» (25 чел.), «нечасто» (3 чел.), «затрудняюсь ответить» (4 чел.).

Практически все опрошенные подтвердили, что до руководства доходят их жалобы, просьбы и предложения, ответ «да» (21 чел.), «скорее да» (10 чел.), «затрудняюсь ответить» (1 чел.).

Полученные данные по этим двум вопросам анкеты указывают на то, что руководство учреждения настроено как на предоставление, так и на получение обратной связи от сотрудников.

Критерием для поощрения сотрудников являются проявленная активность, включенность в деятельность организации, поощрять принято преимущественно материально: «...денежные поощрения существуют. Есть квартальные премии, есть за интенсивность. То есть когда человек себя проявил, либо помогал в работе другим, либо прихватывал отсутствующего

*сотрудника, который был болен или в отпуске. Или что-то придумал, или где-то участвовал...».*

Важно отметить то, каким образом в организации справляются с конфликтами. Все 32 респондента отметили, что конфликты преодолеваются приемлемыми способами. В интервью с заместителем директора учреждения был рассмотрен механизм разрешения конфликтов, которые могут возникнуть между сотрудником и администрацией на почве трудового распорядка (сотрудник постоянно опаздывал): *«...сначала (вопросом) занималась заведующая (отделения) и потом попросила я, чтобы он как-то для себя решил».* Говоря в целом о трудовой дисциплине в организации можно привести цитату заместителя директора учреждения: *«...нужно понимать, что ты может и хороший человек, но ты должен соблюдать те порядки, которые положены. Но так в принципе везде. Куда бы ты не пришел, если есть определённые рамки рабочего дня, то ты должен присутствовать на работе именно в это время. Кто не может себя перебороть и принять эти требования просто уходят. Поэтому как бы здесь затяжных конфликтов как правило не бывает».* Профилактику возникновения конфликтов между сотрудниками в организации видят в работе заведующих: *«...заведующий должен следить за тем, чтобы не допускать перегивов. Или чтобы у него не было изгоев и любимчиков – это тоже искусство самого заведующего».* Также, в случае возникновения конфликтов в коллективе администрация учреждения обращается к формальным требованиям, с которыми были ознакомлены сотрудники при поступлении на работу: *«...если, например, в коллективе возникают какие-либо ситуации, то мы ещё раз на собрании коллектива или центра, коллектива отделения знакомим ещё раз (с Кодексом профессиональной этики и служебного поведения), если выясняется, что они (сотрудники) не срабатываются. То их внимание обращается опять на*

*необходимость обращения внимания на Кодекс этики и служебного поведения».*

Важным элементом в организационной культуре являются неформальные виды общения в коллективе, мероприятия, направленные на сплочение. 29 сотрудников отметили, что в организации принято отмечать государственные праздники, празднование дней рождений (23 чел.), поездки на природу (12 чел.), походы на концерты/спектакли (8 чел.). Многие сотрудники выразили желание чтобы неформальные мероприятия проходили бы чаще (Рисунок 2).

Хотели бы Вы, чтобы неформальные мероприятия проходили чаще?  
32 ответа

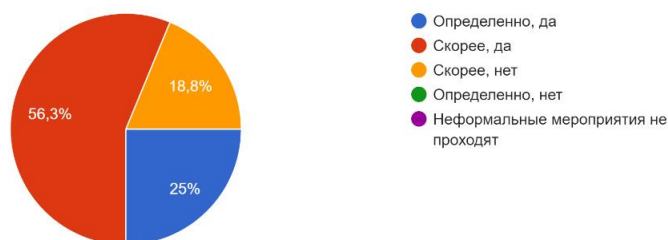


Рисунок 2. Мнение сотрудников по поводу частоты проведения неформальных мероприятий.

Все 32 респондента сообщили, что удовлетворены своими взаимоотношениями с администрацией учреждения и уровнем информированности о делах организации.

Подтверждением благоприятного психологического самочувствия сотрудников центра служат данные об удовлетворённости самих сотрудников своей работой, работой учреждения, уровнем информированности о делах, возможностью получить совет и помощь от руководства учреждения и коллег.

Следить за организационной культурой и эмоциональным выгоранием сотрудников в учреждении социальной сферы представляется очень важным,

поскольку это напрямую оказывает влияние на качество предоставления социальных услуг. Можно сказать, что, поддерживая своих сотрудников, учреждение социального обслуживания помогает им выполнять свою работу лучше, а значит, и повышать качество жизни каждого своего клиента.

Подводя итоги проведенного исследования, можно обозначить характеристики организационной культуры учреждения:

- 1) Организация более склонна к стабильности, большинство респондентов отметили, что роль каждого специалиста чётко определена, временное участие сотрудника в работе другого отделения требует согласования между заведующими отделений, где работает сотрудник и где требуется замена, и директором учреждения. Это добавляет сотрудникам спокойствия и уверенности в характере своей работы на долгое время.
- 2) Стилль лидерства в учреждении близок к демократическому. Руководитель имеет четкие критерии для повышения и награждения сотрудников, при этом, по мнению большинства респондентов, руководство прислушивается к предложенным подчинёнными идеям, поддерживает в развитии профессионального потенциала и оказывает необходимую помощь подчинённым. Из интервью с заместителем директора учреждения стало известно, что директор открыт к встречам с сотрудниками, может принять их у себя практически в любое время, если не находится на совещании.
- 3) Стилль управления сотрудниками так же близок к демократическому (коллегиальному), сотрудники обладают некоторой свободой в коммуникации с руководством, могут предложить и реализовать с поддержкой начальства собственные идеи по улучшению качества предоставляемых услуг. При приёме на работу нового сотрудника руководство старается понять, что нового он может привнести в работу учреждения и в какой области его потенциал может раскрыться в наибольше степени. Руководство старается способствовать тому,

чтобы сотрудники выполняли ту работу, которая вызывает у них интерес, это наиболее применимо к специалистам досугового отделения, которым предоставляется свобода в создании образовательно-досуговых программ. Вместе с тем от сотрудников требуется соблюдение дисциплины и приверженность некоторым алгоритмам в работе.

4) Важнейшие характеристики, выделяемые в организации, это качества её сотрудников, такие как терпение, милосердие, доброта и уважение к людям. В организации признают, что работа в социальной сфере часто может быть тяжела как морально, так и физически, чтобы продолжать работать в этой сфере, необходимо обладать определёнными личностными качествами и мотивацией.

5) В организации принято поощрять сотрудников за дополнительную рабочую активность, включенность в деятельность организации. Критерии успеха и поощрения определены довольно формально, существует внутренняя иерархия поощрения сотрудников (благодарность от учреждения, грамота учреждения, ходатайство о благодарности в Администрацию Санкт-Петербурга), так же, система поощрений от Правительства Санкт-Петербурга в социальной сфере, Комитета по социальной политике и др. Чтобы претендовать на получение подобных поощрений необходимо подпадать под определённые требования, такие как стаж работы и высокие результаты труда. Также, есть неформальные благодарности от руководства, которые могут быть выражены устно непосредственно руководителем. Критерием оценки выступают количественные и качественные показатели, такие как количество и результаты в проведённых мероприятиях, количество оказанных услуг, обратная связь от получателей социальных услуг. Приоритетом для организации является качество оказанных услуг и благополучие клиентов.

6) Стратегическая цель организации это качественное оказание социальных услуг. Руководство поощряет сотрудников за добросовестное выполнение

поставленных задач, инициативу, направленную на улучшение работы организации, и требует соблюдения дисциплины, чтобы получателям социальных услуг оказывалась необходимая помощь.

Резюмируя, необходимо упомянуть о гипотезе, сформулированной в процессе составления программы исследования. Гипотеза в целом подтвердилась: на основании результатов анкетирования и интервью можно заключить, что организационная культура учреждения обладает такими характеристиками, как высокий уровень психологической поддержки сотрудников, и также отражает ценностное отношение к личности сотрудников со стороны руководителя. Организационная культура учреждения обеспечивает атмосферу поддержки и свободы в профессиональной реализации специалистов, создаёт доверительные взаимоотношения между руководством и сотрудниками. Данные по уровню эмоционального выгорания показали низкие значения, что даёт возможность сделать вывод о верности поставленной гипотезы.



## **ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

Исследование, проведенное в рамках подготовки выпускной квалификационной работы, позволяет сделать следующие выводы.

Организационная культура представляет собой совокупность основных убеждений и моделей поведения, сформированных самостоятельно, усвоенных или разработанных группой, по мере того как она приспосабливается к внешней среде и внутренне интегрируется. Роль организационной культуры учреждений социальной сферы актуальна и интересна для изучения, поскольку представляет собой ресурс для профилактики эмоционального выгорания, риск которого особо высок именно у сотрудников социальной сферы, где непосредственная коммуникация с людьми и их различными жизненными ситуациями происходит каждый день. Существуют различные методы диагностики эмоционального выгорания, наиболее популярными на сегодняшний момент являются методики, предложенные исследователями К. Маслач и С. Джексон, В. В. Бойко.

Организационная культура социальных служб может отличаться высокой степенью психологической поддержки в коллективе и «поощрять» такие характеристики сотрудников как уважение к разным людям и милосердие, поскольку это те черты, без которых сложно работать в социальной сфере.

Факторы развития эмоционального выгорания обычно разделяют на два типа: внешние (организационные) и внутренние (личностные). Среди внешних причин выгорания отмечаются высокие требования, предъявляемые к специалисту, большая рабочая нагрузка, несоразмерность затраченных ресурсов и результатов. Среди внутренних факторов выделяют уровень эмпатии, возраст человека, уровень его личностного развития, профессиональный опыт. Одним из факторов риска выгорания у работников социальной сферы является то, что специфика этой работы отличается высокой эмоциональной насыщенностью и

когнитивной сложностью межличностного общения, это требует от специалиста по социальной работе значительного личного вклада в установление доверительных отношений и умения управлять эмоциональной напряжённостью в общении. Кроме того, критерии успеха в социальной работе могут быть довольно размыты, специалисту не всегда удастся достичь позитивных результатов в работе с клиентами, а достигнутые результаты часто могут не обладать устойчивостью.

Организационная культура учреждения оказывает влияние на эмоциональное состояние сотрудников, в свою очередь на организационную культуру учреждения так же можно влиять, реализуя определённые принципы в работе с персоналом. Так, снизить риск эмоционального выгорания сотрудников можно, воздействуя на организационные факторы (снизить нагрузку на специалиста, дать возможность разнообразить трудовой процесс, построить доверительные отношения между руководством и подчинёнными и др.).

Подводя итог проведённому эмпирическому исследованию, можно утверждать, что при поддержании определённых характеристик организационной культуры учреждения социального обслуживания можно избежать высоких показателей синдрома эмоционального выгорания среди сотрудников. Это такие характеристики организационной культуры как: высокая степень информированности сотрудников о делах организации, психологическая поддержка сотрудников со стороны руководства, условия для реализации творческого потенциала в работе, ценностное отношение к сотрудникам со стороны руководства, реализация мероприятий, направленных на сплочение коллектива и его взаимодействие вне рамок рабочего процесса. Комплексное понятие «инклюзивность организационной культуры», отражающее принятие разнообразия как со стороны получателей социальных

услуг, так и со стороны сотрудников социальных служб, означает, что если в социальных службах складывается такая культура, то снижаются как риски возможной дискриминации, так и эмоционального выгорания.

Можно сделать вывод о том, что в рассмотренном учреждении социального обслуживания преобладает «фемининная» организационная культура (по классификации Г. Хофстеде). В организационных культурах такого типа уделяется большое внимание комфортным взаимоотношениям администрации и подчинённых и сотрудников между собой. Важным является внимание друг к другу и ощущение единства – эти факторы оказывают позитивное влияние на психоэмоциональное состояние сотрудников и снижают риск выгорания. В ходе исследования в Комплексном центре социального обслуживания Центрального района в Санкт-Петербурге выявлена высокая степень удовлетворённости сотрудников своими отношениями с руководством, получено подтверждение того, что в центре существует поддержка со стороны начальства и коллег, руководители на разных уровнях пытаются раскрыть потенциал сотрудника и помочь ему в реализации своих профессиональных идей и планов. Это подтверждает выдвинутую в начале исследования гипотезу о том, что характеристики организационной культуры, отражающие уровень психологической поддержки сотрудников и ценностное отношение к их личности со стороны руководителя, имеют наибольшую значимость для профилактики выгорания. Уровень выгорания в центре имеет невысокое значение и составляет 33 балла.

Сравнение полученных данных по уровню эмоционального выгорания между сотрудниками Комплексного центра социального обслуживания и участниками Международного Форума труда показало, что в психологически комфортных условиях труда даже представители тех профессий, которые в силу характера самой работы традиционно считаются более подверженными

выгоранию, могут показать уровень проявления этого синдрома ниже, чем представители других сфер, часто не обладающих характеристиками, которые с большей вероятностью могут провоцировать эмоциональное выгорание (большое количество социальных контактов, невозможность точно измерить результат работы, необходимость проявлять эмпатию и др.).

Необходимо отметить, однако, что социальная работа объективно имеет много факторов риска выгорания, это и сам характер работы: необходимость контактировать с большим количеством людей, часто неблагополучных, проявлять эмпатию по отношению к ним, результаты этой работы не всегда можно оценить с точки зрения успешности, к тому же добавляется невысокий уровень материального вознаграждения и признания со стороны общества. Общая картина в отношении уровня выгорания сотрудников социальной сферы скорее неблагоприятная, но проведенное в рамках выпускной квалификационной работы эмпирическое исследование показало, что благодаря умелому руководству, организационная культура конкретного учреждения может противостоять выгоранию сотрудников, быть своего рода единым фактором его профилактики. Однако, является очевидным, что профилактика эмоционального выгорания должна быть предметом целенаправленного внимания и заботы со стороны руководства.

В ходе написания выпускной квалификационной работы поставленные изначально задачи в целом решены: проанализированы теоретические подходы к исследованию и оценке организационной культуры, определены основные характеристики организационной культуры социальных служб, рассмотрены модели и методы диагностики эмоционального выгорания, определены факторы риска выгорания у работников социальной сферы, проанализированы организационные факторы выгорания и роль организационной культуры в профилактике эмоционального выгорания сотрудников.

Выполненная исследовательская работа, на наш взгляд, может послужить аналитическим материалом для принятия решения о развитии организационной культуры для учреждений социального обслуживания населения, учитывающей профилактику эмоционального выгорания сотрудников.

На основании проведённого в рамках выпускной квалификационной работы исследования были сформулированы некоторые рекомендации, касающиеся организационных условий, которые могут помочь в профилактике эмоционального выгорания сотрудников в Комплексном центре социального обслуживания населения Центрального района в Санкт-Петербурге:

1. Ввести регулярную практику супервизий для сотрудников учреждения, с целью мониторинга психологического состояния сотрудников.
2. Создать условия для индивидуальных консультаций специалистов со штатным психологом при необходимости.
3. Рассмотреть возможность проведения большего количества неформальных мероприятий для сотрудников с целью сплочения коллектива (пожелание получено в ходе опроса сотрудников учреждения).
4. Сформулировать миссию учреждения и развивать внутренний бренд организации для сотрудников.
5. Проработать более развитую систему мотивации и поощрения сотрудников внутри организации. Сделать возможным получение различных поощрений для сотрудников, ещё не обладающих необходимым стажем, чтобы быть представленным к наградам от Комитета по социальной политике.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Акперов И. Г., Масликова Ж. В. Особенности формирования организационной культуры в современной России // Сборник научных трудов «Теория коммуникации и прикладная коммуникация». Вестник Российской коммуникативной ассоциации, выпуск 1 / Под общей редакцией И. Н. Розиной. - Ростов н/Д: ИУБиП, 2002. - 200 с. С. 5-7. 2.
2. Андреева И. В., Бетина О. Б. Технология разработки и внедрения модели управления персоналом на основе корпоративной культуры с учетом допустимого ценностного давления // Проблемы функционирования социально-экономических систем: Сб. науч. тр. / Редколл.: Б. М. Генкин (отв. ред.) и др. – СПб.: СПбГИЭУ, 2007. 3.
3. Андреева И. В., Бетина О. Б., Кошелева С. В. Социокультурный подход к анализу системы ценностей компании // Вестник Санкт-Петербургского университета. Серия «Менеджмент». – СПбГУ, 2008. - №1. С. 77-95.
4. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других. - М.: Наука, 1996. - 154 с.
5. Бусовикова О. П. Исследование формирования синдрома эмоционального выгорания в профессиональной деятельности социальных работников / О.П. Бусовикова, Т. Н. Мартынова // Сибирская психология сегодня: сборник научных трудов. - Вып. 2. - Кемерово: Кузбассвуиздат, 2003.
6. Водопьянова Н. Е., Старченкова Е. С. Синдром выгорания. Диагностика и профилактика 2-е изд. — СПб.: Питер, 2008. — 336 с.
7. Войтенко А. И., Комаров Е. И. Организация, управление и администрирование в социальной работе. Москва, 2010. — 483 с.
8. Воронкова Д. В. Организационная культура как фактор эмоционального выгорания персонала // Вестн. РГГУ. Сер. Психология. Педагогика. Образование. – 2013. – № 18 (119). – С. 239–244.
9. Гоголева М. Н. Синдром выгорания у психологов и социальных работников / М. Н. Гоголева, С. В. Федорова // Междунар. студен. науч. вестн. - 2016. - № 5, ч. 1. - С. 35-36.
10. Гостева Л. З. Профессиональное выгорание персонала, занятого в области социальной работы / Л. З. Гостева, Ю. В. Бадалян // Теория и практика общественного развития. - 2013. - № 11. - С. 133-136.
11. Занковский А. Н. Организационная психология. Издательство: МПСИ, 2002. – 136 с.

12. Зыскина М. А. Эмоциональное выгорание специалистов по социальной работе: факторы и причины / М. А. Зыскина, Ю. В. Хабонен // Проблемы формирования профессионализма специалистов социальной работы: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, 20 нояб. 2014 г., г. Екатеринбург / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. - Екатеринбург, 2015. - С. 80-84.
13. Камерон К., Куинн Р. Диагностика и изменение организационной культуры / Под науч.ред. И. В. Андреевой – СПб.: Питер, 2002. – 320 с.
14. Кирхлер Э. Психология труда и организационная психология: пер. с нем. / Эрих Кирхлер, Эрик Хельцл. - Харьков: Изд-во Гуманитарный центр, 2003. – 308 с.
15. Ковальчук М. А. Синдром эмоционального выгорания в социальных профессиях и способы его профилактики: монография / М-во сел. хоз-ва Рос. Федерации, Федер. государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования; Ярославская государственная сельскохозяйственная академия (ФГБОУ ВО Ярослав. ГСХА). – Ярославль: Изд-во ФГБОУ ВО Ярослав. ГСХА, 2017. – 126 с. – Библиогр.: С. 75–80.
16. Кузьмина Ю. М. Проблема профессиональной деформации специалистов социальной работы // Вестник Казанского технологического университета. 2006. №5. С. 90-101.
17. Койс Д., Принципы анализа изменений корпоративной культуры, Мск, 1991 – 198 с.
18. Королева С. В. Риск профессионального выгорания в деятельности специалиста по социальной работе / С. В. Королева, Ю. Н. Марчук // Проблемы формирования профессионализма специалистов социальной работы: материалы III Всерос. науч.-практ. конф. с междунар. участием, 20 нояб. 2014 г., г. Екатеринбург / Рос. гос. проф.-пед. ун-т. - Екатеринбург, 2015. - С. 84-89.
19. Кузьмина О. А.; Федер. Агентство по образованию, ГОУ высшего профессионального образования; Казанский государственный технологический университет – Казань: КГТУ, 2007. – 154 с.
20. Кузнецова Е. В. Психология стресса и эмоционального выгорания: учеб. пособие для студ. ф-та психологии / Кузнецова Е. В., Петровская В. Г., Рязанцева С. В.; Федер. агентство по образованию, М-во образования и науки Рос. Федерации, Куйбышев. фил. Федер. гос. бюджет. образоват. Учреждения высш. проф. образования; Новосибирский государственный педагогический университет. – Новосибирск: Немо Пресс, 2012. – 94 с.

21. Леонова А. Б. Основные подходы к изучению профессионального стресса // Вестник психосоциальной и коррекционно-реабилитационной работы. - 2001. - № 11. - С. 2 - 16.
22. Михалец И. В. Профессиональное выгорание в социальных профессиях: учеб–метод. пособие / И. В. Михалец, И. Ю. Рогашова, А. В. Артемьев; Рособразование, Гос. образоват. учреждение высш. проф. образования; Пензенская государственная технологическая академия; – Пенза: ПГТА, 2010. – 79 с.
23. Моисеева Э. С. Гендерные особенности эмоционального выгорания в трудовом коллективе / Э. С. Моисеева, С. С. Кудинов // Личность, семья и общество: вопросы педагогики и психологии. - 2014. - № 39, ч. 2. - С. 71-76.
24. Наенко Н. И. Психическая напряженность – М.: МГУ, 1976. – 112 с.
25. Неруш Т. Г. Профессиональное выгорание как деструктивная тенденция профессионального развития личности / Т. Г. Неруш, Ю. П. Поваренков; М-во образования и науки Рос. Федерации, Гос. бюджет. образоват. учреждение высш. проф. образования; Саратовский государственный социально–экономический университет. – Саратов: Саратов. гос. соц.–эконом. ун-т, 2012. – 222 с.
26. Никифоров Г. С. Психологическое обеспечение профессиональной деятельности: теория и практика. – СПб: Речь, 2010. – 816 с.
27. Орел В. Е. Синдром психического выгорания личности, М., 2006 – 450 с.
28. Орел В. Е. Феномен «выгорания» в зарубежной психологии: эмпирические исследования // Журнал практической психологии и психоанализа. - № 3. - 2001.
29. Павловская Е. С., Самойлова В. А. и др., Проблемы управления НГО/НКО в России// Социальная работа и гражданское общество: коллективная монография/ Под ред. И. А. Григорьевой, А. А. Козлова, В. А. Самойловой. – СПб.: Издательство «Скифия-принт», 2006. – С. 219-221.
30. Пайнс Э., Маслач К. Практикум по социальной психологии. СПб. Питер, 2000. 528 с.
31. Петросян Д. С. Организационное поведение. Новые направления теории: учеб. пособие / Д. С. Петросян, Н. Л. Фаткина; под ред. Б. А. Райзберга. – М.: ИНФРА-М, 2011. – 270 с.
32. Полуэктова Н. М. Профессиональное выгорание у работников социальной сферы. // Социальные и биомедицинские детерминанты здоровья. Материалы международной научно-практической конференции в мае 2012. /под ред. Первой И. Л., Санкт-Петербург, 2012.



33. Попова В. В. Профилактика и преодоление профессиональной деформации специалистов по социальной работе: учеб. пособие / В. В. Попова; Мин-во образования и науки Рос. Федерации, Федер. гос. бюджет. образоват. учреждение высш. образования; Иркутский государственный университет, Ин-т соц. наук. – Иркутск: Изд-во ИГУ, 2017. – 102 с.
34. Полуэктова Н. М., Самойлова В. А. Методы саморегуляции социального работника // Социальная работа: Введение в профессиональную деятельность: учебное пособие/под ред. Козлова А. А. 2004.
35. Полякова О. Б. Подходы к пониманию и структуре профессиональных деформаций в отечественной и зарубежной психологии // Человеческий капитал. Издательство: Объединенная редакция (Москва) 5-6 (53-54), 2013 с. 81-88.
36. Пронин С. В. Анализ факторов, влияющих на синдром эмоционального выгорания у среднего медперсонала крупной городской больницы / С. В. Пронин [и др.] // Мир науки, культуры, образования. – 2013. – № 3. – С. 395-399. – Библиогр.: с. 399.
37. Пусикова М. В. Синдром эмоционального выгорания как пример дезадаптации к организационной культуре // Молодой ученый. — 2015. — №11. — С. 1768–1771.
38. Ронгинская Т. И. Психические состояния. Синдром выгорания в социальных профессиях. Психологический журнал. 2002, №3.
39. Ронгинская Т. И. Специфика синдрома выгорания в профессиях с высоким уровнем стресса // Вестник СПбГУ. Серия 16: Психология. Педагогика. 2016. №2.
40. Сальникова Н. И. «Профессиональное выгорание» бухгалтера: методы профилактики // Мотивация и оплата труда. - 2006. - № 2. - С. 114-117.
41. Сафукова Н. Н., Белозёрова Л. А. Проявления синдрома профессионального выгорания у специалистов системы «человек-человек» с различным трудовым стажем // Учёные записки Орловского государственного университета. 2013. №4, с. 54.
42. Скугаревская М. М. Синдром эмоционального выгорания. Медицинские новости 2002. №7. С. 3-9.
43. Холостова, Е. И. Организация, управление и администрирование в социальной работе: учебник для бакалавров / отв. ред. Е. И. Холостова, Е. И. Комаров, О. Г. Прохорова. — М.: Издательство Юрайт, 2012. – 321 с.

44. Цуканов Н. Н. Цели и мотивы деятельности менеджера как факторы, влияющие на его эмоциональное выгорание; Казан. гос. техн. ун-т. – Казань, 2002. – 20 с.
45. Черепанова, Л. Б. Организация, управление и администрирование в социальной работе: учебное пособие / Л. Б. Черепанова; Федеральное агентство по образованию, Гос. образовательное учреждение высш. проф. образования «Челябинский гос. ун-т». - Челябинск: Изд-во Челябинского гос. ун-та, 2010. – 335 с.
46. Черникова Т. В. Эмоциональное выгорание. Диагностика и психопрофилактика: учеб–метод. пособие / Т. В. Черникова, В. В. Болучевская; под ред. Т. В. Черниковой. – Волгоград: ВолгГМУ, 2012. – 271 с.
47. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. 3-е изд. - СПб.: Питер, 2008. – 351 с.
48. Формирование инклюзивной организационной культуры. Межкультурные компетенции в социальных службах: методическое руководство / Пер. с англ. под общ. ред. Е. Р. Ярской-Смирновой. Страсбург; М.: Совет Европы; Вариант, 2017 с. 142.
49. Ярская В. Н., Ярская-Смирнова Е. Р. Инклюзивная культура социальных сервисов. Социологические исследования № 12, 2015, с. 133-140.
50. Deal T. E. and Kennedy A. A. Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life, Addison Wesley Publishing Company, Reading, 1982.
51. Hofstede G. Culture's consequence: comparing values, behaviours, institutions and organizations across nations. New York: SAGE Publications, Inc., 2003.
52. Pascale R. T. and Athos A. G., The art of Japanese management, Simon & Schuster, New York, 1981.
53. Tagiuri J., Litwin N., How Does Organizational Climate Influence The Ethical Behavior Of People In An Organization? 1968.

## Приложение 1.

Таблица 1. «Организационная культура как фактор поведения. Параметры организационной культуры, регулирующие поведение персонала, на основе типологии К. Камерона и Р. Куинна»

| Параметры организационной культуры              | Типы организационной культуры                              |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
|   | Клановая   | Бюрократическая                               | Рыночная   | Адхократическая  |
| Направленность                                  | Удержание властных функций в руках круга конкретных лиц    | Соответствие плановым показателям             | Победа над конкурентами  | Создание бренда  |
| Основной механизм регуляции поведения персонала | Решение конкретного лица                                   | Нормативные документы, должностные инструкции | Стремление к конкурентоспособности   | Ответ на изменение внешней среды                               |
| Принцип отбора персонала                        | Лояльность персонала                                       | Формальные требования                         | Уровень профессионализма   | Личностные характеристики (способность работать в команде)     |
| Привлекательность фирмы для персонала           | Защищенность, встроенность в некую целостность             | Возможность реализации формальных прав        | Возможность реализации высокого профессионализма                           | Возможность реализации личностных особенностей                 |
| Обучение персонала                              | Обретение социального капитала                             | Получение диплома определённого образца       | Знания, умения, навыки – образовательный капитал                           | Знания, умения, навыки, а также способность к командной работе |
| Основа инноваций в персоналом-менеджменте       | Делегирование полномочий наемным профессионалам-менеджерам | Совершенствование в области делопроизводства  | Совершенствование методов отбора, обучения, мотивирования и т.д. персонала | Совершенствование командной работы                             |

## Приложение 2.

### Опросник на основе методики К. Маслач и С. Джексон

Ответьте, пожалуйста, как часто Вы испытываете чувства, перечисленные ниже. Для этого отметьте по каждому пункту позицию, которая соответствует частоте Ваших мыслей и переживаний: «никогда», «очень редко», «иногда», «часто», «очень часто», «каждый день».

| Вопросы  | Никогда | Очень редко | Иногда | Часто | Очень часто | Каждый день |
|--|---------|-------------|--------|-------|-------------|-------------|
| 1. Я чувствую себя эмоционально опустошенным   |         |             |        |       |             |             |
| 2. После работы я чувствую себя, как «выжатый лимон»   |         |             |        |       |             |             |
| 3. Утром я чувствую усталость и нежелание идти на работу   |         |             |        |       |             |             |
| 4. Я хорошо понимаю, что чувствуют мои коллеги и стараюсь учитывать это в интересах дела           |         |             |        |       |             |             |
| 5. Я чувствую, что общаюсь с некоторыми коллегами без теплоты и расположения к ним                 |         |             |        |       |             |             |
| 6. После работы мне на некоторое время хочется уединиться  |         |             |        |       |             |             |
| 7. Я умею находить правильное решение в конфликтных ситуациях, возникающих при общении с коллегами |         |             |        |       |             |             |
| 8. Я чувствую угнетенность и апатию  |         |             |        |       |             |             |
| 9. Я уверена, что моя работа нужна людям   |         |             |        |       |             |             |
| 10. В последнее время я стала более черствой по отношению к тем, с кем я работаю                   |         |             |        |       |             |             |
| 11. Я замечаю, что моя работа ожесточает меня  |         |             |        |       |             |             |

|  |  |  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|--|--|
| 12. У меня много планов на будущее, и я верю в их осуществление  |  |  |  |  |  |  |
| 13. Моя работа все больше меня разочаровывает  |  |  |  |  |  |  |
| 14. Мне кажется, что я слишком много работаю   |  |  |  |  |  |  |
| 15. Бывает, что мне действительно безразлично то, что происходит с некоторыми моими подчиненными/воспитанниками и коллегам     |  |  |  |  |  |  |
| 16. Мне хочется уединиться и отдохнуть от всего и всех   |  |  |  |  |  |  |
| 17. Я легко могу создать атмосферу доброжелательности и сотрудничества в коллективе  |  |  |  |  |  |  |
| 18. Во время работы я чувствую приятное оживление  |  |  |  |  |  |  |
| 19. Благодаря своей работе я уже сделал в жизни много действительно ценного  |  |  |  |  |  |  |
| 20. Я чувствую равнодушие и потерю интереса ко многому, что радовало меня в моей работе  |  |  |  |  |  |  |
| 21. На работе я спокойно справляюсь с эмоциональными проблемами  |  |  |  |  |  |  |
| 22. В последнее время мне кажется, что коллеги и подчиненные все чаще перекладывают на меня груз своих проблем и обязанностей. |  |  |  |  |  |  |

### Приложение 3.

Анкета с целью изучения организационной культуры

Добрый день! Кафедра теории и практики социальной работы Санкт-Петербургского государственного университета проводит исследование, посвященное организационной культуре социальных служб.

Просим Вас принять участие в исследовании и ответить на вопросы анкеты. Ответы будут анализироваться в обобщенном виде, фамилию указывать не нужно.

Большая просьба ответить на все вопросы. Надеемся на Вашу искренность и заранее благодарим!

1) Каковы основные причины выбора Вами места работы в учреждении социального обслуживания населения? (Отметьте не более 2-х вариантов)

1. Посоветовали родственники, друзья, знакомые
2. Эта работа полностью соответствует моим способностям и интересам
3. Занимаюсь ею, потому что не нашла (ел) другую работу
4. Желание помочь людям выйти из трудной жизненной ситуации
5. Удобный режим работы
6. Возможность получить социальные льготы и гарантии
7. Другое (укажите) \_\_\_\_\_

2) Согласны ли Вы со следующими утверждениями?

| Утверждения  | Полностью<br>согласен | Согласен | Скорее<br>согласен | Скорее<br>не<br>согласен | Не<br>согласен | Полностью<br>не согласен |
|--|-----------------------|----------|--------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|
| Цели и задачи организации мне понятны                  |                       |          |                    |                          |                |                          |
| Руководители всегда прислушиваются к новым идеям       |                       |          |                    |                          |                |                          |
| Меня поддерживают в стремлении развивать мой потенциал |                       |          |                    |                          |                |                          |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| Мой непосредственный начальник всегда поддерживает и помогает сотрудникам         |  |  |  |  |  |  |
| Должностные обязанности и функции специалистов гибкие                             |  |  |  |  |  |  |
| Здесь я всегда могу обсудить с кем-нибудь проблемы, связанные с работой           |  |  |  |  |  |  |
| Заработная плата соответствует выполняемой мной работе                            |  |  |  |  |  |  |
| Стиль управления, принятый руководством, полезен и эффективен                     |  |  |  |  |  |  |
| Мы постоянно совершенствуем наши методы работы                                    |  |  |  |  |  |  |
| Моя работа меня мотивирует  |  |  |  |  |  |  |
| Способы разделения профессиональных задач между сотрудниками ясны и целесообразны |  |  |  |  |  |  |
| У нас хорошие взаимоотношения между сотрудниками                                  |  |  |  |  |  |  |
| В организации есть возможности карьерного роста                                   |  |  |  |  |  |  |
| Выполнение работы регулярно проверяется руководителем                             |  |  |  |  |  |  |
| Мне не хватает  |  |  |  |  |  |  |

|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| свободы действий при выполнении работы                                    |  |  |  |  |  |  |
| Сотрудники все время ищут пути улучшения способов работы                  |  |  |  |  |  |  |
| Мы эффективно кооперируемся для выполнения работы                         |  |  |  |  |  |  |
| Все виды работы и задач получают поддержку и признание                    |  |  |  |  |  |  |
| Подразделения хорошо работают вместе для успешного выполнения задач       |  |  |  |  |  |  |
| Руководитель грамотно организует трудовую деятельность                    |  |  |  |  |  |  |
| Организация готова к инновациям, способна изменяться                      |  |  |  |  |  |  |
| Роль каждого сотрудника определена  |  |  |  |  |  |  |
| Я испытываю чувство удовлетворения, работая здесь                         |  |  |  |  |  |  |
| Критерии оценки работы мне понятны  |  |  |  |  |  |  |
| В организации заметны атмосфера сотрудничества и принадлежности к команде |  |  |  |  |  |  |
| Работа, которую мы выполняем, всегда необходима и полезна                 |  |  |  |  |  |  |
| Конфликты преодолеваются приемлемыми                                      |  |  |  |  |  |  |



|   |  |  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|--|--|
| способами   |  |  |  |  |  |  |
| В организации<br>понятная система<br>вознаграждения                           |  |  |  |  |  |  |
| В организации<br>сильные, объединяющие<br>ценности                            |  |  |  |  |  |  |
| Неудачи<br>оцениваются как<br>возможность для<br>совершенствования            |  |  |  |  |  |  |
| Действия<br>начальства всегда<br>справедливы по<br>отношению к<br>сотрудникам |  |  |  |  |  |  |
| В организации<br>справедливая оценка<br>профессиональных<br>заслуг            |  |  |  |  |  |  |
| В организации<br>присутствует взаимное<br>уважение и доверие                  |  |  |  |  |  |  |
| Мы имеем хорошие<br>возможности для<br>повышения<br>квалификации              |  |  |  |  |  |  |
| Работники<br>ощущают причастность<br>к процессу принятия<br>решений           |  |  |  |  |  |  |

3) Каким образом Вы обычно узнаете о важных переменах (решениях) в организации?  
(возможно несколько ответов)

1. Из личного сообщения руководителя
2. Из приказа, распоряжения по организации
3. В процессе общения с коллегами;
4. На организационных собраниях;
5. Из слухов;
6. Из других источников \_\_\_\_\_
7. Мне мало что известно.

4) Проходят ли в Вашей организации неформальные встречи, мероприятия? Какие?  
(возможно несколько ответов)

1. Празднование дней рождения
2. Празднование государственных праздников
3. Поездки на природу
4. Походы на концерты, спектакли и т.д.
5. Другие \_\_\_\_\_
6. Нет
7. Затрудняюсь ответить

5) Хотели бы Вы, чтобы неформальные мероприятия проходили чаще?

1. Определенно, да
2. Скорее, да
3. Скорее, нет
4. Определенно, нет
5. Неформальные мероприятия не проходят

6) Доходят ли до начальства Ваши жалобы, просьбы, предложения?

1. Да
2. Скорее, да
3. Скорее, нет
4. Нет
5. Затрудняюсь ответить

7) Часто ли руководитель отмечает Ваши успехи в неформальной обстановке?

1. Часто
2. Нечасто
3. Не отмечает вовсе
4. Затрудняюсь ответить

8) Какие формы участия сотрудников в обсуждении важных для работы вопросов Вы считаете необходимо развивать?

---

---

9) Удовлетворены ли Вы?

|   | Да,<br>вполне | Скорее<br>, да | Скорее,<br>нет | Совсем нет |
|---|---------------|----------------|----------------|------------|
| Своими знаниями,<br>уровнем профессионального<br>мастерства |               |                |                |            |

|  |  |  |  |  |
|--|--|--|--|--|
| Признанием Ваших профессиональных заслуг           |  |  |  |  |
| Взаимоотношениями с администрацией                 |  |  |  |  |
| Уровнем информированности о делах организации      |  |  |  |  |
| Своим участием в принятии производственных решений |  |  |  |  |
| Уровнем рабочей нагрузки                           |  |  |  |  |
| Своей работой сегодня                              |  |  |  |  |
| Организацией работы                                |  |  |  |  |

10) Ваше отношение к своей работе:

1. Мне нравится заниматься социальной работой
2. Скорее нравится, чем не нравится
3. Скорее не нравится, чем нравится
4. Абсолютно не нравится
5. Затрудняюсь ответить

И в заключение – несколько вопросов лично о Вас:

11) Пол: \_\_\_\_

12) Возраст: \_\_\_\_

13) Стаж работы в учреждении: \_\_\_\_

Большое спасибо за Ваши ответы!

## Приложение 4.

### Гайд интервью с руководителем учреждения

1. Существуют ли в центре некие правила, ценности и принципы? Как и когда они формировались? Какова миссия центра? Известна ли она сотрудникам?
2. Как происходит взаимодействие между подразделениями на формальном и неформальном уровнях? Существуют ли некие документы, которые регулируют отношения между сотрудниками?
3. Как Вы справляетесь с эмоциональным выгоранием в коллективе? Делаете ли что-то специально? Есть ли какая-то системная работа по профилактике?
4. Кто определяет то, что и как должно делаться в коллективе организации для выполнения поставленных целей и задач?
5. Есть ли что-либо объединяющее работников (идея, ценности, жизненные ориентации, интересы...)?
6. Как происходит взаимодействие сотрудников с вышестоящим руководством? Существуют ли здесь на Ваш взгляд какие-нибудь трудности, проблемы?
7. Как Вы считаете, что может вызывать наибольший стресс у сотрудников?
8. Как считаете, может ли организационная культура снизить эмоциональное напряжение у сотрудников?
9. Каким образом обычно сотрудники узнают о важных переменах (решениях) в центре?
10. Какие существуют критерии успеха выполнения работы?
11. Как принято мотивировать сотрудников? Как принято поощрять?
12. Проводятся ли какие-то мероприятия по сплочению коллектива Вашей организации? (в том числе неформальные – праздники, дни рождения...) Имеет ли эффект подобная практика?
13. Как принято решать конфликты в коллективе, если они возникают?
14. Требуете ли Вы от сотрудников обеспечения высокой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня? Или главное это результат?
15. Сообщают ли работники Вам о своих ошибках? Получают ли они обратную связь по своей работе? Как часто это происходит и в каком виде?
16. Обсуждаете ли Вы с подчиненными их профессиональные перспективы? Есть ли какая-то форма наставничества? Могут ли сотрудники обратиться к Вам или другим руководителям за личным советом?
17. Часто ли Ваши подчиненные обращаются с жалобами, просьбами, предложениями?
18. Происходит ли совместное со всеми сотрудниками обсуждение проблем эффективности работы?

## Приложение 5.

Транскрипт интервью с заместителем директора КЦСОНа Центрального р-на г. Санкт-Петербурга

М.: Добрый день, Елена Константиновна, спасибо, что согласились дать мне интервью по поводу организационной культуры центра.

ЕК: Здравствуйте.

М.: Давайте тогда начнём, чтобы занять у Вас не очень много времени.

ЕК.: Да, с удовольствием.

М.: Скажите, пожалуйста, как Вы считаете, существуют ли в центре некие правила, ценности и принципы? Как и когда они формировались? Какова миссия центра? Известна ли она сотрудникам, как Вы считаете?

ЕК.: Я могу сразу сказать, что специально именно формулировка миссии, и чтобы это знали, как единую идеологию – она не сформулирована. У нас есть только, знаете, Кодекс этики и служебного поведения сотрудников. Там всё в принципе прописано – как сотрудники должны вести себя между собой и как они должны вести себя с получателями социальных услуг. Но все мы понимаем, что, работая в социальной сфере мы социальную миссию выполняем. Но я просто знаю это, занималась этим, когда училась в вузе, что да, для того чтобы сплотить коллектив, показатели, ценности – многие организации, корпорации – они их формулируют. Свою миссию, идею, слоган... Допустим, как-то это формулируют. Но у нас вот именно так и не сформулировано. У нас все то, что мы должны и как мы должны себя вести и как мы должны работать – все это изложено в Кодексе профессиональной этики и служебного поведения. Хотя, на самом деле вопрос конечно интересный и этим можно озаботиться, мысли у нас такие были. Что, например, сформулировать и разместить на сайте эмблему, слоган, сформулировать миссию и туда это написать, но пока мы это не сделали, пока до этого не дошло. Это ведь тоже на коленке не сделаешь, нужно чтобы не было плагиата, чтобы это как бы в полном отражало нашу работу, всё же это достаточно креативно. Может у нас пока таких людей нет, а если фирменный стиль заказывать, то это вообще-то денег стоит. Поэтому пока так живём.

М.: Хорошо, понятно. А как Вы считаете, для сотрудников это известно? Этот Кодекс – с ним знакомятся как-то?

ЕК.: Да, конечно. Они при приёме на работу расписываются о том, что они ознакомлены с Кодексом этики и служебного поведения. Он есть в каждом структурном подразделении. И они в любой момент могут с ним ознакомиться если что-то там забыли. И если, например, в коллективе возникают какие-либо ситуации, то, значит, мы ещё раз на собрании коллектива или центра, коллектива отделения знакомим ещё раз, если кто-то что-то забыл или новичок, или просто люди, выясняется, что они не срабатываются. То их внимание обращается опять на необходимость обращения внимания на Кодекс этики и служебного положения.

М.: Хорошо, поняла Вас. А вот ещё такой вопрос, как происходит взаимодействие между подразделениями на формальном и неформальном уровнях? Существуют ли некие документы, которые регулируют отношения между сотрудниками?

ЕК.: Ну смотрите, формальное взаимодействие это у нас через служебные записки. Например, нужна помощь отделению по обслуживанию на дому, допустим, там все соцработники заняты, но какому-то клиенту, например, необходимо его куда-то сопроводить. У нас нагрузка все же 11 человек на каждого соцработника. А допустим у кого-то плановая поездка, например, на Песочную. В этом случае обращается заведующая через замдиректора курирующего. Заведующая отделения на дому со служебкой обращается к заведующему отделения срочной помощи. И после согласования с замдиректора, сотрудник срочной социальной помощи сопровождает данного человека куда ему надо. Такие случаи есть, они оформляются. Заболел, например, соцработник, у него 11 человек (на обслуживании), у него большую часть людей пристроили по другим социальным работникам, допустим, 2 человека там некому пристроить. Ну некому. Таким же образом обращаются тоже со служебной запиской – просим оказать содействие силами сотрудников отделения срочного социального обслуживания. То есть таким образом, это происходит на формальном уровне. Но такое и должно происходить на формальном уровне, потому что речь идет о нагрузке социального работника. А на неформальном они в принципе могут переписываться по электронной почте. У отделений есть электронная почта, они могут обмениваться. Они могут по телефону друг другу звонить. Например, в Доме ветеранов была такая накладка – дети должны были – творческий коллектив, выступить на концерте, но случилось так, что не смогли они. И возник такой вопрос- отменять мероприятие или приглашать кого-то другого. Заведующая позвонила в досуговое отделение, пригласила хор из досугового отделения №2, они выступили, и мы провели мероприятие, как и планировали. Только там выступающие были

другие. То есть они имеют возможность, и это не запрещается, и, как бы сказать, даже поощряется. То есть взаимодействие между отделениями. Но я сейчас буду говорить про те отделения, которые я курирую, то есть полустационары. Я всячески поощряю взаимодействия неформальные между заведующими и сотрудниками отделениями. Если вопрос достаточно серьёзный, чтобы я об этом знала, то конечно, я хочу, чтобы меня ставили в известность. Если же там просто – обменяться какими-то программами, скинуть какое-то видео, они это решают и без меня – ради бога, чтобы только в интересах дела было. Например, разрабатывают программу какую-то – у нас есть социально-просветительские программы, и, допустим, нужна форма программы – они и без меня обменяться друг с другом этой формой могут. Если какой-то вопрос более серьёзный, то они просто ставят меня об этом в известность. Вот и всё. В принципе так же, например, на дому, если какой-то новый сотрудник пришёл к заведующей, в принципе, они могут друг с другом и на неформальном уровне общаться и как-то подсказывать друг другу, как лучше сделать, как дневник заполнить, ну что-то такое, телефонами обмениваются медицинских учреждений, куда поехать за техническими средствами реабилитации, то есть у нас в принципе это поощряется. То есть они часть вопросов – в пределах своих компетенций могут как бы решать самостоятельно. Если, например, они что-то хотят – они неформально общаются не только между собой, но и с сотрудниками из других районов. Они, например, досуговое отделение №1 общаются и с Адмиралтейским, и с Московским районом, Кировским, Василеостровским, Петроградским – тоже они решают вопросы. Естественно, в пределах своих компетенций с целью повышения качества обслуживания. Это не имеется в виду какие-то интриги, какие-то личные сплетни... только в интересах качественного выполнения услуг. Такое взаимодействие неформальное естественно поощряется. У нас как бы на работе все думают о работе.

М.: Да, я поняла. Давайте тогда по следующему вопросу, который у меня есть. Про эмоциональное выгорание. Я хотела узнать, есть ли у вас какая-то система профилактики, делается ли что-то специально, и как в целом строится работа в этом направлении?

ЕК.: У нас в целом в принципе есть недоработки здесь. У нас длительное время было очень мало психологов. Сейчас у нас принято на работу 2 новых психолога. Поэтому можно нам запланировать вот уже на второе полугодие, мы уже разговаривали с заведующим отделения социально-психологической помощи, сделать группы взаимопомощи среди получателей

социальных услуг, но можно сделать и для сотрудников. Кто встречается, например, с трудностями во взаимодействии с получателями социальных услуг. Но я работаю с полустационарными отделениями – там работа сама по себе радостная. Она приносит довольно много положительных эмоций, это и экскурсии, концерты, и там в принципе негатива немного. Там сотрудники имеют возможность выйти за стены учреждения, например, сопровождая экскурсию или куда-то на концерт. Это не сопровождение в больницу, это совсем другое. Он как бы и сам прогуливается и проявляет заботу о получателях, но при этом он получает и сам какие-то дополнительные знания. То есть для него происходит смена впечатлений, занятий, а это род отдыха. Поэтому в полустационарных отделениях у нас нормальная обстановка, были какие-то конфликты, но если вдруг так происходит, то обычно у нас директор и я, как зам, вместе с директором, мы вызываем человека на беседу, разъясняем там, но это происходит крайне редко. Потому что у них просто есть возможность выйти за стены учреждения, а если, они, например, какие-то работы проводят у себя в отделении, то заведующая, ей в компетенции входит распределение обязанностей среди сотрудников. Они это все согласовывают, они распределяют обязанности, кто чем занимается, какой культорганизатор. Во-первых, они все у нас какие-то программы ведут, плюс кто-то занимается хором, кто-то танцами, экскурсиями, кто-то спортом. Заведующие в праве распределять. Если же человек проявляет инициативу, что-то ещё хочет, то в принципе инициатива, направленная на повышение качества обслуживания и разнообразия дисциплин, мероприятий, которые мы проводим – это всячески приветствуется, потому что это привлекает к нам новых получателей услуг. И мероприятия проводятся у нас достаточно часто. То есть, вот смотрите, у нас 7 отделений полустационарных, в которых ведётся досуговая работа и каждый день какая-то работа проводится. Можете представить какое количество мероприятий, при этом они ещё готовят фотоотчеты. То есть они должны написать более-менее художественный текст, по проведенному мероприятию, снабдить его фотографиями и таким образом переслать нам для размещения на сайте. Параллельно отправляют в консультативное отделение для размещения в группе Вконтакте. Для того, чтобы популяризировать наше учреждение и наших сотрудников мы открыли на Ютубе, сейчас в период самоизоляции, как раз чтобы привлечь, чтобы прозвучат на электронных площадках в Интернете. Чтобы звучало наше учреждение мы открыли канал КЦСОН на Ютубе и очень активно сейчас выкладываем туда ролики, мастер-классы, выступления



творческих коллективов – то есть таким образом мы показываем и своих сотрудников, и свои творческие коллективы. И для сотрудников это тоже хорошо, это информационная поддержка, они от этого моральное удовлетворение получают. А когда люди получают моральное удовлетворение от работы, то у него нет выгорания. Правильно ведь? А, например, там, где работа более рутинная и нагрузка большая, например, на дому – не все могут. Для них нам бы желательно конечно какую-то группу взаимопомощи создать и провести. Хотели провести супервизию, направленную на профилактику выгорания. Но я говорю, мы сталкивались с тем, что у нас было мало психологов, а теперь стало больше, поэтому я думаю, мы на это в этом году более пристально обратим внимание.

М.: понятно. Ещё хотела узнать, как происходит взаимодействие сотрудников с вышестоящим руководством? Существуют ли здесь на Ваш взгляд какие-нибудь трудности, проблемы?

ЕК: Сотрудник может позвонить. Мы это стараемся в неформальной обстановке тоже делать. Если человек хочет обратиться с чем-то, он может обратиться напрямую по телефону. Может спросить, например, когда его примет директор, курирующий зам. Это не возбраняется. Какая-то личная проблема или, например, он хочет день взять, или аттестоваться и хочет обсудить это – и на здоровье, пусть приходит, побеседуем. В принципе у нас демократичное руководство и принимает сотрудников, без всякой лишней формалистики, вроде «запишитесь на следующий вторник» - у нас такого нет. В принципе в любой момент если это не совещание, если руководитель, то всегда можно спросить примет или нет и прийти на беседу.

М.: Это здорово, понятно. А как Как Вы считаете, что может вызывать наибольший стресс у сотрудников?

ЕК: Ну вот трудно сказать стресс это или нет, но специалист по социальной работе – он у нас должен быть ещё творческой личностью. Если, например, приходит специалист в полустационарное отделение человек, который умеет работать только с бумажками, ему будет тяжело. Если только заведующая не распределит обязанности так, что кто-то, например, будет сидеть на приёме с гражданами, разъяснять законодательство, помогать с выбранными услугами, информационную работу вести – не творческую. Но это задача заведующей – увидеть потенциал сотрудника. Если есть творческий потенциал, то заведующая ему говорит – чем вы интересуетесь? Кто-то допустим, знаете, к нам приходили сотрудники, которые раньше работали на Ленфильме. Они много знали, кто-то киновед, кто-

то литературовед, просто педагог, например. Или человек, пусть он просто инженер, но чем-то увлекался в своей жизни, обладает способностью интересно об этом рассказать. То отталкиваясь от жизненного опыта сотрудника заведующая ему рекомендует, а давайте мы сделаем экологическую программу, будете читать лекции, например. Показывать видеофильмы. Вот у нас был клуб Советский Голливуд. Сейчас женщина эта уволилась – она престарелая была, ушла на пенсию окончательно. Вот она работала на Ленфильме. Она очень много знала, и фильмы демонстрировала и про артистов рассказывала, очень интересная обучающая социальная программа была Советский Голливуд. Сейчас вот у нас культорганизатор, у неё профильное образование, текстильный институт базовое высшее, клуб Истории моды. Она тоже разработала программу. То есть в принципе инициатива сотрудника она всегда поощряется. Допустим, если нам необходимо решить вопрос кто будет заниматься финской ходьбой – мы отбираем кандидатуры, кто, допустим, петь-плясать не может, но зато он может быть инструктором финской ходьбы. Мы таких несколько человек обучили в школе скандинавской ходьбы – они проводят регулярные занятия, прогулки. Идея та, что увидеть потенциал сотрудника и каким-то образом его использовать. Так, чтобы сотрудника не переламявать через коленку, не заставлять заниматься тем, к чему душа не лежит. Если человек не творческий, то не напишет он сценарий мероприятия, ну не может он. А, например, с человеком, пришедшим в отделение он поговорит, все ему объяснит, проводит и на все вопросы ответит и таким образом он свою задачу как сотрудник выполняет. Задача заведующего просмотреть к чему склонен сотрудник. Ещё стрессом может быть, что – у нас такое было, сталкиваясь с большим потоком посетителей они начинают теряться, потому что им комфортнее работать в одиночку с каким-то документом. У нас были и такие они как правило не задерживались. Здесь должны работать люди, которые общаются, могут нормально общаться с другими людьми и не впадать в ступор, когда людей много, но чисто психологически люди ведь разные. Поэтому кто-то, например, вот при скоплении людей чувствуют себя вообще некомфортно – но такие люди у нас и не работают. Они просто не могут долго работать и увольняются. Но с другой стороны это как бы и не наша вина, и не сотрудника – просто он пришел к нам рассчитывая, что он справится, но потом ему работать с большим количеством людей некомфортно, но такие люди у нас и не задерживаются. Комфортнее будет в другом коллективе. Хотя сейчас вот все больше работы, где важно коммуницировать. Продавец ты, или менеджер. Но есть такой тип людей, которым сложно

общаться. И тут вот вопрос такой сможет ли он себя переломить. Это так же точно, как когда началась перестройка, закрыли многие предприятия, многие инженеры, они остались на перепутье: кто-то стал челноком, а кто-то искал упорно работу инженером. И вот не найдя её, спивался, умирал в постоянном стрессе, внутри обострялись все болезни. А кто-то смог побороть себя, переучиться на что-то другое и выжил. То есть это такая вещь, она зависит не от учреждения даже где он работает, а от способности впитывать что-то новое. Есть люди очень упертые, которые ничего нового не хотят и им вообще тяжело в любом месте, не только в социальной сфере.

М.: Да, это на самом деле важно. У меня как раз следующий вопрос, Вы на него отчасти уже ответили – что в большей степени влияет на эмоциональное состояние человека – окружающая его среда или его внутренние факторы?

ЕК: Ну вот смотрите, любое учреждение, в том числе и наше, если приходит новый человек – у него есть испытательный срок, ему назначается наставник. То есть как учреждение, мы делаем все для того, чтобы человек понял куда он попал, чтобы он получил необходимую там информационную поддержку, товарищескую поддержку, чтобы ему здесь было комфортно, но должны быть и обратная связь – то есть человек, пришедший к нам, должен, как бы, хотеть впитать новую информацию и ценности нашей организации. И любо он проявляет это за испытательный срок, либо нет. То есть мы-то исходим из того, что, когда человек приходит к нам, он должен проникнуться духом нашей организации, понять, что мы делаем и проявить инициативу и себя проявить в решении наших вопросов. Есть же такие люди, которые приходят с каким-то багажом предыдущей работы и хотят, как бы переделать нас под себя. И чтобы человек ни делал, он, например, говорит, вот где я работал раньше было так. Но на это дело есть пословица: «в чужой монастырь со своим уставом не лезь». Но вот и куда бы такой человек не пришел – ему везде будет неуютно, потому что он приходит со своим багажом, который он менять не хочет. И это касается не только нас, как социалки.. А мы к человеку присматриваемся, если он себя в течение испытательного срока нормально, адекватно как бы проявляет, то есть мы видим, что он заинтересованно обучается, например, не пассивен – то есть действительно у человека есть интерес. Тогда да, конечно, это наш человек. На самом-то деле люди всякие приходят. Сейчас просто такое время, что ни на какой работе нельзя работать так, что просто отсидеть какое-то время и получить заработанную плату. Сейчас любая корпорация хочет, чтобы ты вообще-то выполнял

функции учреждения. Если они тебе не близки, то ты и не будешь работать здесь – для этого и есть испытательный срок. Если за 3 месяца видно, что человек вообще чужой, то есть он не воспринимает, например. То он и сам уйдет. К большому сожалению такие люди неменяющиеся есть. На самом деле им очень тяжело вообще везде. А вообще, как бы любое учреждение, куда пришел новый сотрудник, оно даёт определённый круг ценностей, традиций, то что называется уставом монастыря, понимаете. То есть ты пришел, ты сначала узнай, чем дышит коллектив, прояви заинтересованность и пойдёт обратная какая-то связь. Но если, бывает так, человек невосприимчив. Был у нас такой случай, пришла молодая девушка, например. И она сразу стала просить, чтобы ей давали за свой счет, чтобы её отпустили к бабушке в деревню... ну извините, был испытательный срок, но ведь мы брали человека на работу не для того, чтобы отпускать его к бабушке в деревню... а для того, чтобы нам какая-то помощь, может быть новые мысли, новые услуги, новые мероприятия – это культорганизатор. Понятное дело, что человек был не наш. Но в принципе задача любого работодателя, когда он берёт к себе человека решение проблем работодателя. То есть вы понимаете, работодатель все же заработанную плату платит за то, что ему нужно, за решение задач, которые по уставу у работодателя есть. А не просто для того чтобы создать комфорт всем подряд без всякой отдачи для себя. Это просто закон корпоративного интереса, и так вообще везде. Вот опять же обучение – у нас поощряется если сотрудники повышают свой профессиональный уровень даже, например, за собственный счет. Или, например, человек публикуется на каких-то интернет-ресурсах... если человек настроен на остаться в коллективе и закрепиться – они проявляют инициативу сами. Они как бы понимают это сами. Потому что в принципе в системе есть такие социальные лифты, которые нацелены на повышение квалификации, увеличение заработной платы и так далее. Но для этого конечно время надо. У нас есть такие сотрудники, базовое образование у которых было не социальная работа, и даже не гуманитарное. Но начав работать у нас они поступили в профильный вуз и теперь там учатся. Потому что им понравилось в социалке. Вот, естественно, все это поощряется.

М.: Да, это здорово. А как как принято мотивировать сотрудников? Как принято поощрять?

ЕК: денежные поощрения существуют. Есть квартальные премии, есть за интенсивность. То есть когда человек себя проявил, либо помогал в работе другим, либо прихватывал отсутствующего сотрудника, который там был болен или в отпуске. Или что-то придумал,

или где-то участвовал. Подготовил, например, какой-то творческий коллектив участвовать в фестивале. То тогда заведующая подает в определённой форме, утвержденной директором и кадрами служебную записку. Ну я по своим прошу чтобы мне сделали расшифровку, ну не просто чтобы это был список, а всё-таки за что. Потому что если, например, к нам приходит какое-то приглашение, допустим, от комитета или от другого центра, какого-то другого района – например, принять участие в фестивале, конкурсе и т.д. то мы переправляем им по электронной почте – и они сами принимают решение будут они готовить какие-то номера или не будут. Обычно мы во всем этом участвуем. В творческих фестивалях практически во всех. Если по условиям фестиваля у нас такие возможности есть. Поэтому как бы если сотрудники в чем-то участвовали, вывозили получателей услуг с творческим каким-то концертом, куда-то где-то... или они даже заняли какие-то места, то мне обычно прикладывают ксерокопию этих наград и пишут за что там. И чтобы я могла уже это представить директору. К тому же у нас ежегодно День социального работника. Кто как работал. И там есть определённая иерархия. То есть благодарность центра, потом грамота центра, потом, допустим там, ходатайство там о благодарности Администрации и так далее, но по прошествии определённого времени. То есть тех, кто хорошо работает поощряется ещё и грамотами, грамотами и благодарностями – есть такая система. Опять же если у человека День рождения, юбилей, там – мы человека поздравляем. У нас денежная премия юбиляру, ценный подарок, также цветы обычно дарим. То есть существует система поощрений. Опять же ежегодно выдвигается на премию комитета по сотруднику премия Правительства Санкт-Петербурга в социальной сфере. Каждый год мы кого-то выдвигаем, но не всегда проходим, но обычно проходим – в прошлом году у нас сотрудник был, в этом году мы выставили, но не знаем результаты, в предыдущие года у нас были сотрудники – которые поощрялись премиями. Но это уже высший пилотаж, это не каждому дано. Не каждого пошлешь с результатами труда, со стажем. То есть тут система изнутри коллектива и внутри отрасли.

М.: Понятно... Я ещё хотела узнать, Вы про мероприятия упомянули, а вот проводятся ли какие-то мероприятия по сплочению коллектива Вашей организации – когда всем отделением или всем центром? Есть ли что-то подобное?

ЕК: ну для нас это 8 марта, День социального работника и Новый год. Мы обычно просто внутри этого центра, просто поздравляем сотрудников, иногда с какими-то творческими номерами, кто желает, кто-то стихи прочитал, кто-то песню спел, кто-то сценку сделал. Это

как бы тоже бывает такое. Вот, а так вот если брать отделение помощи на дому, то там заведующая следит за днями рождениями своих работников и всех на собрании обязательно поздравляет.

М.: Хорошо, ясно. А каким образом обычно сотрудники узнают о важных переменах (решениях) в центре? Это из приказов, или как-то лично...

ЕК: Нет, смотрите, у нас регулярные собрания. Вообще по четвергам у нас совещания с сотрудниками проводит директор. Но вообще всякое бывает, сейчас вот форс-мажор, в кабинете директора – по любому поводу собираемся. Есть совещания расширенные, со всеми заведующими, есть совещания в более узком кругу – для каких-то определённых заведующих – если это касается полустационаров, то собираем полустационары, если надомников – то надомников. Если касается всего коллектива, то собираем всех заведующих, а дальше они уже у себя проводят собрания и доводят информацию до своих сотрудников.

М.: Ясно, ещё хотела у Вас узнать про дисциплину. Требуете ли Вы от сотрудников обеспечения высокой дисциплины и выполнения принятого распорядка дня? Или главное это результат?

ЕК: смотрите, у нас есть правила внутреннего трудового распорядка, приходя на работу человек знакомится с ними. И соответственно он их должен выполнять. За дисциплиной смотрит отдел кадров. Чтобы не было каких-то там прогулов и опозданий. Если выяснилось допустим так, что человек не предупредил, но на работу, допустим, не вышел, то заведующая должна ему позвонить и выяснить месторасположение. Но если он сам не позвонил. Но вообще если он, например, заболел, то он должен сообщить заведующей, что вот он заболел, вызвал врача, или у него заболел маленький ребёнок, то есть это как-то естественно. Это входит в обязанности сотрудника о своих перемещениях сообщать. Если нужно, например, отсутствовать полдня по каким-то семейным причинам, то нужно написать заявление где он будет находиться, а это заявление находится у заведующей. При необходимости спрашивается разрешение удалиться. Опять же злоупотребление всем этим не поощряется.

М.: Понятно, у меня уже последние несколько вопросов. Я хотела узнать про какую-то обратную связь для сотрудников. Сообщают ли работники Вам о своих ошибках? Как часто это происходит и в каком виде?

ЕК: в каждом подразделении проходят собрания, есть график собраний. В том отделении, которое на дому, например, утверждённый график – они по нему проводят собрания,

инструкции и при необходимости инструктируют новичков, объясняют, как вести дневник, как вести себя с получателями услуг – да, это внутри отделения конечно все эти вопросы поднимаются, обсуждаются. То есть то, что может внутри коллектива сделать заведующий – он внутри коллектива делает это сам. Если в чем-то он не уверен или не может принять такое решение, потому что это не в его компетенции, то он идёт к курирующему заму и к директору. Как правило это происходит очень быстро. То есть есть какая-то проблема – заведующий подошел к курирующему заму, объяснил ситуацию, пошёл к заму, все решили. Мы стараемся это не затягивать.

М.: Мм, хорошо, я поняла. Ещё хотела узнать у вас как принято решать конфликты в коллективе, если они возникают?

ЕК: вот скажу, были конфликтные ситуации, например, в досуговом отделении номер 2. Значит, начали с того, что разговаривала с человеком заведующая. Был один мальчик – регулярно он опаздывал, в конце концов мы пригласили его на беседу к нам. Причем опаздывал он так – на 40 минут, 30... то есть как бы это в порядке как норма у него была. То есть он в принципе был не дисциплинированный. В конце концов пришлось расстаться. Ну как бы этим сначала занималась заведующая и потом попросила я, чтобы он как-то для себя решил. Мы ведь учреждение, мы не какая-то творческая организация, где допустим, мы полдня спим, потом всю ночь работаем. Не туда он пришел. Ему значит нужно подумать, может ему в ночном клубе лучше работать, а у нас режим работы с 9 до 18. Творческие личности, выходя на работу к нам не всегда выдерживают этот режим. Особенно те, кто привык до этого в другом ритме жить. Здесь все же нужно понимать, что ты может и хороший человек, но ты должен соблюдать те порядки, которые положены. Но так в принципе везде. Куда бы ты не пришел, если есть определённый рамки рабочего дня, то ты должен присутствовать на работе именно в это время. Кто не может себя перебороть и принять эти требования просто уходят. Поэтому как бы здесь затяжных конфликтов как правило не бывает.

М.: Хорошо, спасибо, я поняла.

ЕК: Да, и понимаете, как, чего не возьми – чтобы в этом был какой-то затяжной конфликт – это должен быть такой штучный сотрудник, без которого нельзя. Ну вот, например, в банковской сфере или в какой-то ещё... какой-то крутой программист – он такой вот, он ночью работает, а утром ему на работу не выйти, не проснуться. Но это редкий случай. С

такими людьми наверно учреждения, другой режим работы, например, им предлагает. А в основной массе – если человек работает, он должен подчиняться внутреннему трудовому распорядку. Если возникают конфликты, то примерно такие. А так, понимаете, тоже, заведующий всё же должен следить за тем, чтобы не допускать перегибов каких-то. Или, например, чтобы у него не было изгоев и любимчиков – это тоже искусство самого заведующего. Если, например, работник может прийти к директору или к заму директора, если у него какой-то конфликт с заведующим, то вообще до этого стараемся не доводить. Сам заведующий сначала разруливает. Или, например, вот такого не должно быть – один сотрудник всегда по экскурсиям ездит, а другой над бумажками корпит, такого не должно быть. Опять же если человек сам любит над бумажками работать, то заведующая сама его нагружает такой работой. Он работает с людьми, но не на выезде, а просто в кабинете. И так чтобы у нас какие-то были большие конфликты, у нас такого почти не бывает. Но опять же – сейчас вот работа всем нужна. И в принципе поскольку у нас возраст в коллективе в целом средний, они уже понимают это.

М.: Хорошо, я поняла, спасибо большое. И последний мой вопрос – как Вы считаете, что есть объединяющее работников (идея, ценности, жизненные ориентации, интересы...)? И если да, то что это?

ЕК: Ну вообще, объединяющее это то, что мы несём добро и помощь нуждающимся людям. Это точно объединяющая идея. Жалость к старикам. Мы ведь работаем с пожилыми. То есть здесь в принципе действительно прежде всего милосердие к старикам, либо там к лицам бомж. Если кого-то, извините, тошнит от одного вида лиц бомж, то такой человек у нас работать не сможет. Милосердное и доброе отношение. К нам ведь особо благополучные люди не идут. Относительно благополучные люди они идут в досуговое отделение, они не прикованы к постели, они все-таки передвигаются, у них сохранен интеллект, они хотят чего-то новое увидеть, пообщаться. Эти люди, иногда они спасаются от негатива в семье, приходя к нам. А ведь вот в отделении на дому – очень много людей, которые просто физически немощны. И конечно, прежде всего объединяющая идея – это милосердие к слабым и нуждающимся. То есть прежде всего человек должен быть готов оказать помощь. Потому что это работа зачастую физически тяжелая и грязная. Я извиняюсь, там памперсы менять, подчищать, подмывать. Это нужно большим милосердием и любовью к людям обладать вообще-то. Все, кто у нас работают они такие. Но вот люди с другим складом... Они просто



здесь не задерживаются. Они уходят. Здесь остаются терпеливые, уважительные к пожилым, понимающие именно психологическое состояние стариков – они ведь бывают капризные как дети, нужно понимать, о чем они говорят. Милосердие, помощь, доброта – эти вот объединяющие такие качества, они да, они главенствуют в нашем коллективе. Неконфликтность такая, тоже важна. Бабушки ведь тоже разные бывают – все жилы на кулак намотают. Терпеливо нужно с ними разговаривать. Терпение, милосердие, доброта – эти качества должны превалировать в наших сотрудниках.

М.: Хорошо, спасибо, что уделили время!